



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Olga Hergenreder

Studiengang

Personalentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Mitarbeiterführung im Zeitalter der Künstlichen
Intelligenz – Wird KI die Rolle von Führungskräften
verändern?**

R
P TU

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Definition und Einordnung der Mitarbeiterführung.....	5
2.1.1 Grundlagen der Führungsforschung	7
2.1.2 Moderne führungstheoretische Ansätze	13
2.2 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz	17
2.2.1 Definition von KI und Abgrenzung der Grundbegriffe.....	17
2.2.2 Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis.....	21
3 Methodik.....	26
3.1 Erläuterung gewählter Methoden.....	26
3.2 Literaturanalyse.....	29
3.3 Experteninterviews	32
3.3.1 Leitfaden und Interviewpartner	33
3.3.2 Durchführung.....	35
3.3.3 Auswertung	39
4 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	45
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	45
4.2 Veränderte Rahmenbedingungen von Führung.....	50
4.2.1 Chancen für die Mitarbeiterführung.....	50
4.2.2 Zukünftige Herausforderungen für Führungskräfte	52
4.3 Auswirkungen von KI auf die die Rolle von Führungskräften	56
4.3.1 Veränderte Führungsaufgaben	56

4.3.2	Erfolgreiche Mitarbeiterführung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz ...	59
4.3.3	Zwischenfazit.....	61
5	Implikationen für die Führungskräfteentwicklung.....	63
5.1	Führungskompetenzen der Zukunft.....	63
5.2	Handlungsfelder der Personalentwicklung.....	65
6	Fazit.....	67
	Literaturverzeichnis.....	VI
	Anhangsverzeichnis.....	XVI
	Anhang.....	XVII
	Erklärung.....	LXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffsabgrenzung Führung	6
Abbildung 2: Determinanten der Führung, eigene Darstellung	7
Abbildung 3: Regelkreis der Führung, eigene Darstellung	8
Abbildung 4: Chronologischer Überblick über die Führungsforschung	10
Abbildung 5: Elemente der Künstlichen Intelligenz.....	19
Abbildung 6: Skizzenhafte Darstellung eines Künstlichen Neuronalen Netzes.....	20
Abbildung 7: Verteilung Unternehmensgröße nach Mitarbeitendenzahl, eigene Darstellung	37
Abbildung 8: Verteilung Branchenzugehörigkeit, eigene Darstellung	37
Abbildung 9: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	41
Abbildung 10: Auswirkungen von KI auf Führungsaufgaben, eigene Darstellung.....	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede transaktionale und transformationale Führung, eigene Darstellung	14
Tabelle 2: Anwendungsbeispiele für Künstliche Intelligenz, eigene Darstellung	23
Tabelle 3: Darstellung der Stichprobe, eigene Darstellung	36
Tabelle 4: Hauptkategorien, eigene Darstellung	42
Tabelle 5: Vollständiges Kategoriesystem, eigene Darstellung	43

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
HK	Hauptkategorie
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KNN	Künstliche Neuronale Netze
LLM	Large Language Model
NLP	Natural Language Processing
PE	Personalentwicklung

1 Einleitung

Die Einführung von ChatGPT durch das Unternehmen OpenAI im November 2022 hat eine globale Debatte über die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) ausgelöst. ChatGPT ist eines der derzeit erfolgreichsten und bekanntesten Large Language Models (LLM) (Seemann, 2023). Ein Large Language Model ist eine generative KI, die menschliche Sprache analysieren, transformieren und generieren und damit eine Vielzahl sprachbezogener Aufgaben ausführen kann. LLMs beherrschen unter anderem „(...) das Verarbeiten von komplexen Texten, Fragen und Anweisungen und sind in der Lage, schlüssige Texte mit korrekter Grammatik und Rechtschreibung zu generieren“ (Kelbert et al., 2024). Daneben gibt es viele weitere Formen von Künstlicher Intelligenz, wie z. B. KI-basierte Assistenzsysteme oder KI-Systeme, die Töne, Bilder und Videos erzeugen können. Künstliche Intelligenz bietet damit insbesondere Unternehmen zahlreiche Einsatzmöglichkeiten und findet schon in vielen Bereichen wie der Produkt- und Prozessentwicklung, der Instandhaltung oder der Logistik in der Praxis Anwendung (Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg, 2019). Die Debatte um solche generativen KI-Systeme wie ChatGPT beschäftigt sich daher vor allem mit den Auswirkungen auf verschiedene Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft sowie möglichen Risiken und wie diesen unter anderem mit einer Regulierung von KI entgegengewirkt werden kann.

Mit der zunehmenden Nutzung von Künstlicher Intelligenz verändern sich auch Arbeitsprozesse und Arbeitsweisen. In einer Studie der Internationalen Hochschule IUBH äußerten sich rund 75% der Befragten positiv zum Einsatz von KI und sahen darin potenzielle Chancen wie „Effizienzsteigerung, Entlastung und schnelleres Arbeiten sowie diverse Optimierungen im Arbeitsalltag“ (IUBH Internationale Hochschule, 2021, S. 12). In einer weiteren Studie mit dem Titel „Preparing People for Success in the Era of AI“¹ gaben 44% der Befragten an, überzeugt davon zu sein, dass sich unsere Arbeitsweise in den nächsten 10 Jahren fundamental verändern wird (Marone, 2023, S. 3). Besonders starke Auswirkungen Künstlicher Intelligenz werden dabei auf ausführende Aufgaben durch die Automatisierung einfacher Tätigkeiten und auf analytische Aufgaben, wie die Analyse von Daten, erwartet. KI wird daher auch als eines der wichtigsten Zukunftsthemen für Unternehmen gesehen (Dukino et al., 2020).

Die Veränderung der Arbeitsinhalte und Arbeitsgestaltung stellt dabei an sich kein neues Phänomen dar. Durch die technologische Entwicklung, insbesondere seit Beginn der

¹ Die Abkürzung AI steht für den englischen Begriff „Artificial Intelligence“.

industriellen Revolution und später der Einführung des World Wide Webs, unterliegen Arbeitsstrukturen einem kontinuierlichen Wandel (vgl. Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 3). Dieser Wandel hat auch die Mitarbeiterführung in Forschung und Praxis geprägt und verschiedene Aspekte der Führung in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Neben der Globalisierung und soziologischen sowie psychologischen Erkenntnissen in der Wissenschaft hat insbesondere der technologische Fortschritt die Anforderungen an Führung verändert und zur Entwicklung unterschiedlicher Führungstheorien und neuer Ansätze in der Führungsforschung geführt. Es wird daher prognostiziert, dass auch der zunehmende Einsatz von KI erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiterführung nehmen und Führungsaufgaben verändern wird (Peifer et al., 2022; Microsoft, 2019). Während das Konzept der Führung bereits seit über 100 Jahren Gegenstand der Forschung ist, wurde der Einfluss von KI auf die Mitarbeiterführung bislang kaum diskutiert. Es ist daher noch weitestgehend ungeklärt, welche konkreten Auswirkungen KI auf die Rolle und Aufgaben von Führungskräften haben wird. In der bisherigen Führungsforschung wurde der Schwerpunkt vor allem auf den Zusammenhang von Führungsstilen und dem Erfolg von Teams und Unternehmen gelegt. Zur KI als Determinante von Mitarbeiterführung gibt es bisher hingegen nur wenige Untersuchungen, da die Nutzung von Künstlicher Intelligenz in vielen Bereichen der Arbeitswelt erst in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2020, S. 5).

1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ausgehend von der geschilderten Forschungslücke verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, zu untersuchen, welche Auswirkungen die Nutzung von Künstlicher Intelligenz in Unternehmen auf die Mitarbeiterführung und die Rolle von Führungskräften haben wird. Einige Studien deuten darauf hin, dass durch die zunehmende Nutzung von KI in Zukunft auch die Mitarbeiterführung mit neuen Chancen und Herausforderungen konfrontiert wird. Diese sollen im Rahmen dieser Masterarbeit analysiert werden. Wegen der bisher unzureichenden veröffentlichten Literatur zu dem Zusammenhang von Künstlicher Intelligenz und Mitarbeiterführung soll sich die Arbeit diesem Ziel zunächst explorativ nähern. Als Ausgangspunkt der Untersuchung soll eine systematischen Literaturübersicht über den aktuellen Forschungsstand dienen. Anschließend soll eine Befragung in Form von Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet werden.

Die Zentrale Forschungsfrage soll dabei lauten:

1. Inwieweit wird KI die Anforderungen an Führungskräfte verändern und welche Herausforderungen entstehen für Führungskräfte mit der zunehmenden Nutzung von KI in Unternehmen?

Neben der zentralen Forschungsfrage sollen die nachfolgenden drei Unterfragen als Leitfaden für die Erstellung der Arbeit dienen:

1. Welche Chancen sehen Führungskräfte in der Nutzung von KI in Bezug auf ihre Führungsrolle?
2. Inwieweit werden sich Führungsaufgaben durch die zunehmende Nutzung von KI verändern?
3. Welche Implikationen für die Führungskräfteentwicklung lassen sich von den Entwicklungen ableiten?

Die vorliegende Arbeit soll damit dazu beitragen, die Forschungslücke vor dem Hintergrund des Wandels von Führung zu schließen und damit auch wichtige Informationen für die Praxis zu liefern. Die Beantwortung der genannten Leitfragen soll Unternehmen dabei helfen, sich auf zukünftige Herausforderungen durch die zunehmende Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz vorzubereiten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Insgesamt besteht diese Arbeit aus sechs Kapiteln. Im Kapitel 1 sowie dem Unterkapitel 1.1 wurden die Forschungslücke sowie der Aktualitätsbezug des gewählten Themas dargestellt und die Zielsetzung sowie die zentrale Forschungsfrage der Arbeit formuliert. Die weitere Struktur der Arbeit folgt der genannten Zielsetzung und soll systematisch zu Antworten auf die zuvor formulierten Leitfragen führen.

In Kapitel 2 werden dazu zunächst die Grundbegriffe „Führung“ und „Künstliche Intelligenz“ definiert und die Grundlagen der Künstlichen Intelligenz sowie der Führungsforschung erläutert, um ein einheitliches Verständnis im Hinblick auf die zu untersuchende Forschungsfrage zu schaffen.

Anschließend werden in Kapitel 3 die zur Erreichung der genannten Zielsetzung eingesetzten Methoden erläutert und ihre Auswahl begründet. Zudem werden die Vorbereitung und Durchführung der angewandten Methodik beschrieben.

Die Kapitel 4 und 5 bilden den Ergebnisteil der Arbeit. Im vierten Kapitel erfolgt zunächst eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der durchgeführten Untersuchung. Anschließend werden diese zur systematischen Beantwortung der zentralen

Forschungsfrage auf Basis der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln diskutiert und interpretiert.

Unter Berücksichtigung der im vierten Kapitel dargestellten Ergebnisse sowie der darauf aufbauenden Diskussion der anfangs formulierten Leitfragen werden schließlich in Kapitel 5 Implikationen auf die Personalentwicklung (PE) abgeleitet, die als Orientierungsrahmen für die Praxis dienen sollen.

Das Kapitel 6 bildet ein abschließendes Fazit, indem es die Erkenntnisse der Arbeit zusammenfasst die Grenzen in einer kritischen Würdigung aufzeigt. Zudem erfolgt ein kurzer Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

2 Theoretische Grundlagen

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden zunächst der Begriff Führung definiert und Grundlagen zur Führungstheorie und Führungsforschung skizziert, um ein theoretisches Fundament für die Erörterung der dargelegten Fragestellungen zu schaffen. Zudem werden im Unterkapitel 2.2 die wesentlichen Begriffe des Forschungsfelds der Künstlichen Intelligenz voneinander abgegrenzt und definiert. Dabei erhebt diese Arbeit keinen Anspruch darauf, die KI-Technologie inklusive aller Teilbereiche der KI im Detail zu erläutern. Vielmehr soll der Fokus darauf liegen, ein Grundverständnis für die Funktionsweise von KI zu schaffen, um die Anwendungsmöglichkeiten in den folgenden Kapiteln diskutieren zu können.

2.1 Definition und Einordnung der Mitarbeiterführung

Führung und Führungskräfteentwicklung ist eine der zentralen Herausforderungen der Personalentwicklung. Becker (2013) ordnet die Führungskräfteentwicklung dem Aufgabenbereich Bildung und damit dem engen Verständnis von PE zu (S. 4). Führungskräfte können die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitenden beeinflussen, die Erreichung der strategischen Ziele von Organisationen vorantreiben und damit auch zu einer Veränderung der Unternehmenskultur beitragen. Die Entwicklung von Führungskräften leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur zielorientierten Führung des Gesamtunternehmens. (vgl. Bennis, 1994, S.155; Hoffmann, 2018, S. 245).

Führung stellt ein vielschichtiges, soziales Phänomen dar, das seit vielen Jahren Gegenstand der Forschung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie u. a. der Psychologie, Soziologie und den Wirtschaftswissenschaften ist. Aufgrund der Weite des Forschungsfeldes existiert eine Vielzahl verschiedener Definitionen und der Begriff wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis unterschiedlich verwendet. (vgl. Schirmer & Woydt, 2016, S. 1). Es gilt daher zunächst, den Begriff Führung einzugrenzen und zu definieren, welches Verständnis von Führung als Grundlage für die weitere Analyse dienen soll.

In der englischsprachigen Literatur wird häufig zwischen Management und Leadership unterschieden (vgl. Bass, 1990; Kotter, 1982; Kotter, 1990; Zaleznik, 1979). Während unter Management das Planen, Steuern und Kontrollieren von Prozessen verstanden wird, beschreibt der Begriff Leadership konkretes Führungshandeln in der Interaktion mit Mitarbeitenden. Das Führungshandeln umfasst das Motivieren, Lenken, Fördern und Beeinflussen von Mitarbeitenden. (vgl. Lunenburg, 2011; Niermann & Schmutte, 2017, S.

138 f.). Beide Begriffe werden im Deutschen mit „Führung“ übersetzt, sodass der Begriff weiter differenziert werden muss. Dabei kann zwischen der Unternehmens-, Personal- und Mitarbeiterführung unterschieden werden (vgl. Abbildung 1). In der Unternehmensführung liegt der Fokus auf der Entwicklung der Unternehmensziele und dem Treffen der darauf ausgerichteten strategischen Entscheidungen sowie der Koordination und Steuerung der verschiedenen Unternehmensbereiche. Unter Personalführung hingegen verstehen Kraus & Kreitenweis (2020) die indirekte Führung über sogenannte Führungssubstitute wie Managementmodelle, die Unternehmenskultur oder Anreiz- und Beurteilungssysteme (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 2). Davon wird die Mitarbeiterführung unterschieden, die die Beziehung und Interaktion zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden beschreibt und damit dem englischen Begriff Leadership gleichgesetzt werden kann.



Abbildung 1: Begriffsabgrenzung Führung, Quelle: Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 3

Andere Autorinnen und Autoren nehmen keine Unterscheidung zwischen Personalführung und Mitarbeiterführung vor, sodass beide Begriffe in der Literatur häufig auch synonym verwendet werden (vgl. u.a. Becker, 2013, S. 337; Schirmer & Woydt, 2016, S. 2). In der vorliegenden Arbeit soll der Schwerpunkt auf der der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und damit der Mitarbeiterführung liegen. Die Begriffe Führung und Mitarbeiterführung werden dabei im Folgenden synonym verwendet.

Die verschiedenen Definitionen des Führungsbegriffs unterscheiden sich hinsichtlich der einzelnen Aspekte der Führung, die Weibler (2012) wie folgt zusammenfasst: Führung wird entweder formal (Einflussausübung), über das Medium (Kommunikation), über die

Richtung oder über das zu erreichende Ziel definiert (S. 18). Im Hinblick auf die zu beantwortende Forschungsfrage, die sich insbesondere auf die mögliche Veränderung der Rolle von Führungskräften bezieht, soll dem weiteren Verlauf der Arbeit die Definition von Rahn (2015) zu Grund gelegt werden, da sie den Fokus auf die Funktionen und Ziele der Mitarbeiterführung legt. Rahn beschreibt Mitarbeiterführung als die „(...) situationsbezogene, steuernde und gestaltende Beeinflussung der Mitarbeitenden, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist“ (Rahn, 2015, S. 173). Die Definition von Rahn greift damit einen weiteren wichtigen Aspekt der Führung auf: Neben der Führungskraft, die durch ein bestimmtes Führungsverhalten Einfluss auf den geführten Mitarbeitenden nimmt, spielt auch die Führungssituation eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die zu erreichende Zielsetzung (Führungserfolg). Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 2 schematisch dargestellt.

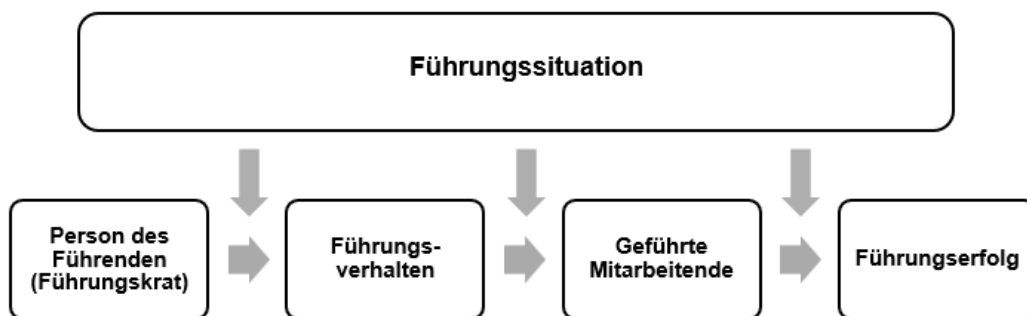


Abbildung 2: Determinanten der Führung, eigene Darstellung in an Anlehnung an Von Rosenstiel, 2009, S. 8

Die genannten Determinanten der Führung bieten unterschiedliche Zugänge zum komplexen Phänomen Führung und werden in verschiedenen Ansätzen der Führungsforschung untersucht. Die Grundlagen der Führungsforschung werden im nachfolgenden Kapitel näher erläutert.

2.1.1 Grundlagen der Führungsforschung

In der Führungsforschung wurden im Laufe der Zeit unterschiedliche Zugänge zur Mitarbeiterführung entwickelt, die dabei helfen sollten, zentrale Aspekte der Führung zu beschreiben und damit zu ermitteln, wie erfolgreiche Führung gestaltet werden sollte. Die unterschiedlichen Führungstheorien unterscheiden sich hinsichtlich des Erklärungs- bzw. des Aussageumfanges und beschäftigen sich mit dem Zweck bzw. den Zielen von

Führung (Zielforschung), den Aufgaben von Führungskräften (Inhaltsforschung), den Anforderungen an Führungskräfte (Personale Forschung) und wie Führung systematisch erfolgt (Methodenforschung) (Becker, 2013, S. 347).

Im vorherigen Abschnitt wurde Mitarbeiterführung bereits als zielbezogene, situationsbezogene, steuernde und gestaltende Einflussnahme auf Mitarbeitende definiert. Die Aspekte „steuernd“ und „gestaltend“ deuten dabei schon auf die Aufgaben von Führungskräften hin. In der Literatur lassen sich im Wesentlichen zwei Ansätze identifizieren, die Inhalte der Führungstätigkeit zu beschreiben (vgl. Staehle 1991, S. 13 ff.). Der erste Ansatz umfasst die analytische Betrachtung der Aufgaben, die Führungskräfte wahrnehmen und wird oftmals vereinfacht als Regelkreis dargestellt (siehe Abbildung 3). Dabei werden fünf wesentliche Aufgaben von Führungskräften definiert: Ziele setzen, Aufgaben und Ressourcen planen, Entscheidungen treffen, Organisieren und Kontrollieren. (vgl. Steiger & Lippmann, 2013, S. 46).

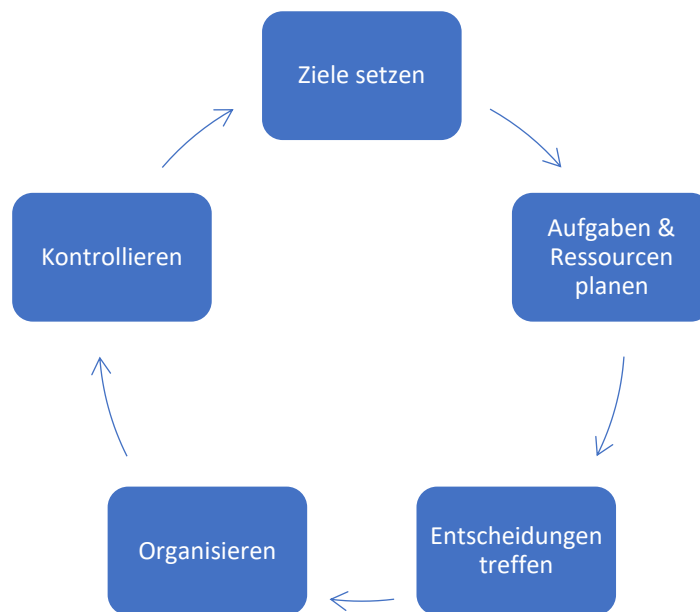


Abbildung 3: Regelkreis der Führung, eigene Darstellung, in Anlehnung an Steiger & Lippmann, 2013, S. 46

Auch Malik (2014) definiert als wichtigste Führungsaufgaben „Für Ziele sorgen“, „Organisieren“, „Entscheiden“, „Kontrollieren“. Ergänzend nennt Malik jedoch „Menschen entwickeln und fördern“ als weitere, wichtige Führungsaufgabe, die insbesondere in den modernen führungstheoretischen Ansätzen eine entscheidende Rolle spielt (Malik, 2014, S. 165 ff.). Weitere wesentliche Aufgaben, die Führungskräften zugeschrieben werden, ist die Sicherung der Zusammenarbeit in Teams und die Pflege der

Mitarbeiterbeziehungen (vgl. Ueberschaer, 2014, S. 12). Die unterschiedlichen Führungsaufgaben umfassen dabei sowohl Aufgaben, die dem Konzept des Managements, als auch Aufgaben, die dem Konzepts des Leaderships zugeordnet werden können. Das Setzen von Zielen für das Team und die Individuen, abgeleitet von den Unternehmenszielen, die Planung und Koordination von zugewiesenen Ressourcen und den jeweiligen Aufgaben der Mitarbeitenden, das Organisieren des Teams und entsprechenden Verantwortungsbereichs sowie die Kontrolle der Zielerreichung und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden werden als Aufgaben wirksamen Managements eingeordnet. Dem Leadership hingegen zugeordnet werden kann die Motivation, Inspiration und Unterstützung der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sowie die Schaffung eines Arbeitsumfelds, welches die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen unterstützt.

Der zweite Ansatz beschreibt das tatsächliche Handeln von Führungskräften und versteht die Aufgaben im Kontext der jeweiligen Rolle, die die Führungskraft einnimmt. Die Herausforderung dieses Ansatzes besteht jedoch darin, dass es nicht möglich ist, die eine allgemeine, abschließende Definition der Führungsrolle zu finden. Unter der Rolle wird die Summe der Erwartungen verstanden, die Vorgesetzte, Geführte und andere Mitarbeitende im Unternehmen sowie auch Personen im externen Umfeld, wie Kunden und Lieferanten, an eine Person als Inhaberin einer festgelegten Position richten. Zudem wird die Führungsrolle vom individuellen Rollenverständnis der Führungskraft und dem tatsächlich gezeigten Verhalten beeinflusst. (Blessin und Wick 2014 , S. 153). Jede Führungsposition ist dementsprechend mit mehreren, unterschiedlichen Rollen verbunden, die in der Praxis zu einer Vielzahl von Rollenkonflikten führen können, wenn unterschiedliche Personen verschiedene, teils widersprüchliche Ansprüche an die Führungskraft stellen. (vgl. Staehle, 1991, S. 18 f.). Ziel der Rollendefinition ist es grundsätzlich, das Verhalten unabhängig von der individuellen Rolleninhaberin bzw. dem Rolleninhaber zu standardisieren und prognostizierbar zu machen (kognitives Interpretationsschema). Gleichzeitig dienen Rollenvorgaben zur Formulierung von normativen Forderungen an die jeweilige Position. (vgl. Blessin und Wick 2014, S. 153; Staehle, 1991, S. 17).

In den Grunddimensionen können die verschiedenen Aufgaben von Führungskräften auch auf zwei Kernfunktionen der Führung reduziert werden: die Lokomotions- und die Kohäsionsfunktion. Während die Lokomotionsfunktion darin besteht, „(...) die Leistung und Fähigkeiten der Mitarbeiter auf die angestrebten Sachziele hin auszurichten“ (Schirmer & Woydt, 2016, S. 12), beschreibt die Kohäsionsfunktion die Aufgabe, den

Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden zu stärken und umfasst damit insbesondere die dem Leadership zugeordneten Führungsaufgaben. (ebda., S. 12 f.).

Die Rolle, die der Führungskraft zugeordnet wird, sowie die Priorisierung der Führungsaufgaben ist abhängig von der jeweiligen Führungstheorie und ihren Schwerpunkten. Die nachfolgende Abbildung bietet einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze der Führungsforschung im Zeitverlauf.

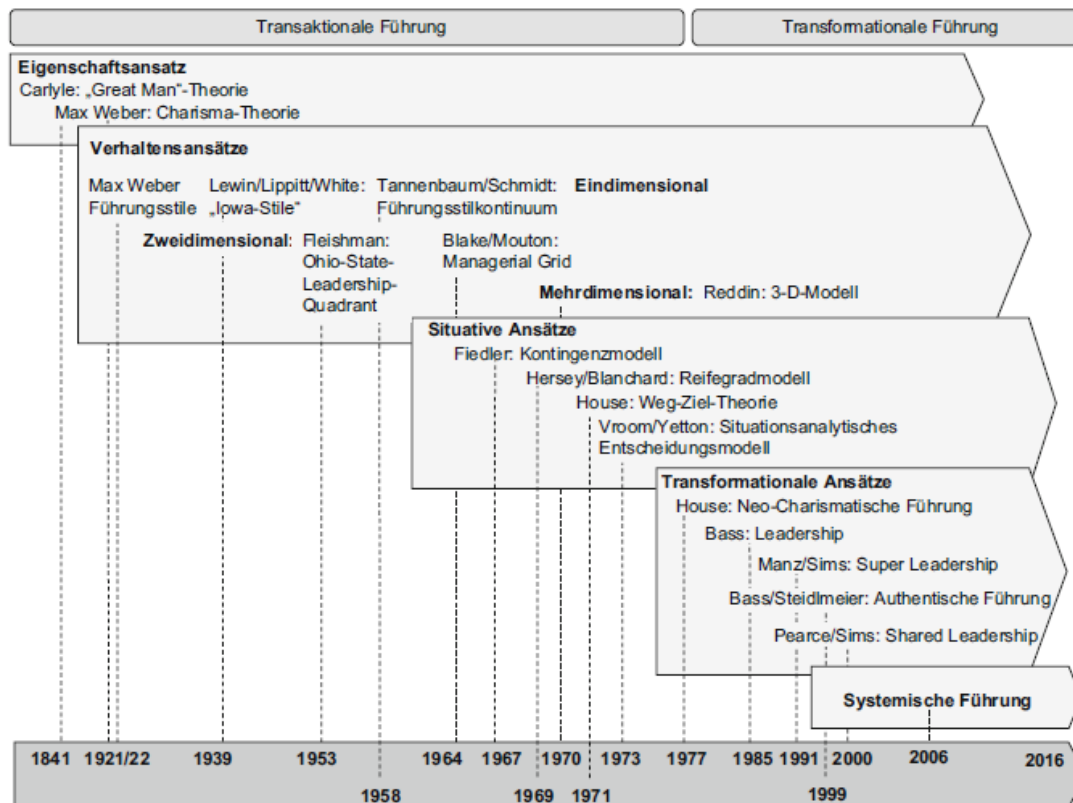


Abbildung 4: Chronologischer Überblick über die Führungsforschung, Quelle: Schirmer & Woydt, 2016, S. 158

Die dargestellten Führungskonzepte können hinsichtlich ihrer Dimensionen charakterisiert werden. Diese beschreiben, wie viele Variablen bzw. Determinanten der Führung (siehe Abbildung 2) zur Erklärung von Führung herangezogen werden. Eindimensionale Führungskonzepte konzentrieren sich auf eine Determinante der Führung, wie z.B. das Verhalten der Führungskraft. (vgl. Becker, 2023, S. 347). Dabei sind insbesondere die eigenschaftsbasierten Führungstheorien zu nennen, die zu den ersten Ansätzen der Führungsforschung zählen. Diese umfassen alle Ansätze, die von den Eigenschaften der Führungskraft auf den Erfolg der Führung schließen und der Persönlichkeit der Führungskraft maßgebliche Bedeutung beimessen. Ziel der Forschung ist es dabei, zu

identifizieren, welche Persönlichkeitseigenschaften den Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft vorhersagen. In Abbildung 4 sind zwei bedeutende Ansätze der Eigenschaftstheorie aufgeführt: Die „Great Man Theory“ nach Carlye (1841), die sich hauptsächlich an berühmten Führungspersönlichkeiten der Geschichte ausrichtet und die Charisma-Theorie nach Weber. Weber (1922/1980) schreibt erfolgreichen Führungskräften einen charismatischen Charakter, wobei er Charisma als außergewöhnliche und übernatürliche, angeborene Qualität der Persönlichkeit definiert. Kritisch angemerkt werden muss bei beiden Theorien jedoch, dass die Eigenschaften von Führungskräften nur einen Varianzanteil von Führungserfolg erfassen. Weiterhin haben Persönlichkeitseigenschaften nach dem heutigen Stand der Forschung eine unterschiedliche Stabilität, d.h., sie sind zeit- und situationsvariabel. (vgl. Blessin & Wick, 2013, S. 48 ff.).

Zu den eindimensionalen Führungskonzepten zählen weiterhin auch Verhaltensansätze, die maßgeblich von der verhaltenstheoretisch orientierten Führungsforschung von Kurt Lewin Ende der 1930er Jahre geprägt wurden und versuchten, den Führungserfolg über das Verhalten der Führungskraft, das durch einen bestimmten Führungsstil ausgedrückt wird, zu erklären. In den sogenannten Iowa-Studien untersuchten Forschende unter der Leitung von Lewin die Wirkung verschiedener Führungsstile (autokratisch, demokratisch) auf das Verhalten der Geführten. (vgl. Lewin et al., 1939, zitiert nach Weibler, 2012, S. 346 f.). Tannenbaum und Schmidt entwickelten 1958 den eindimensionalen Ansatz durch die Veröffentlichung eines Führungskontinuums weiter, das dadurch gekennzeichnet ist, dass „sich jede Führungsstilvariante eindeutig in einem durch zwei polare Führungsstile begrenzten Kontinuums lokalisieren lässt (Kossbiel, 1990, S. 1218, zitiert nach Weibler, 2012, S. 348). Das Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt ist nach dem Grad der Führungsautorität bzw. der Mitarbeiterpartizipation gegliedert und umfasst die sieben idealtypischen Führungsstile „autoritär“, „patriarchalisch“, „informierend“, „beratend“, „kooperativ“, „delegativ“ und „autonom“ (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Zweidimensionale Führungskonzepte setzen entsprechend zwei Faktoren zur Erklärung von Führung zueinander in Beziehung. Beispielhaft kann dazu das Managerial Grid von Blake und Mouton angeführt werden, das ebenfalls zu den verhaltensorientierten Führungstheorien zählt. Dabei handelt es sich um ein Verhaltensgitter, das auf der X-Achse sach-rationale Aspekte (Aufgabenorientierung) und auf der Y-Achse sozio-emotionale Aspekte (Mitarbeiterorientierung) aufführt. Die beiden Dimensionen werden jeweils in neunstufige Skala unterteilt, die die Ausprägung der jeweiligen Orientierung beschreibt.

In dieses Verhaltensgitter werden fünf unterschiedliche Führungsstile eingeordnet, die durch die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der Ausprägungen beider Orientierungen charakterisiert werden. Bei dem Ansatz von Blake und Mouton werden dementsprechend zwei Aspekte der Mitarbeiterführung mit einbezogen: Einerseits werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter beachtet, andererseits orientiert sich die Führung auch an der Verwirklichung der Unternehmensziele und Aufgaben. (vgl. Blake & Mouton, 1994, zitiert nach Becker, 2013, S. 354 ff.).

Ein Verhaltensansatz, der eine Weiterentwicklung der bisher dargestellten Theorien darstellt und zu den mehrdimensionalen Führungskonzepten zählt, ist das 3-D-Modell nach Reddin (1970). Die Erweiterung der zweidimensionalen Führungskonzepte folgt der Annahme, dass es nicht nur einen, idealen Führungsstil gibt, sondern es vielmehr auf die Führungssituation ankommt, in der ein Führungsstil angewandt wird. Dieser kann dann, abhängig von den situativen Rahmenbedingungen, sowohl effektiv als auch ineffektiv wirken. Im Vergleich zum Managerial Grid, das lediglich auf zwei Dimensionen basiert, bezieht Reddin damit neben der Beziehungs- und der Aufgabenorientierung auch Situationsfaktoren als dritten Aspekt mit ein. (vgl. Becker, 2013, S. 359 f.). Das 3-D-Modell von Reddin stellt den Übergang zu den situativen Ansätzen der Führungsforschung dar, da es erstmals situative Rahmenbedingungen miteinbezieht und die unterschiedlichen Führungsstile an den situativen Anforderungen relativiert. Kritisiert wird allerdings, dass das Modell sehr allgemein gehalten und die Effektivität der Führungsstile nicht systematisch belegt ist. (vgl. ebda., S. 360; Schirmer & Woydt, 2016, S. 173).

Die situativen Ansätze der Führungsforschung, darunter der Kontingenzansatz nach Fiedler (1967) und das Reifegradmodell von Hersey u. Blanchard (1977) basieren ebenfalls auf der Überzeugung, dass der Führungsstil an die jeweilige Situation angepasst werden muss. In dem Kontingenzmodell der Führung, das einen zentralen Ansatz der situativen Führungstheorie darstellt, sieht Fiedler drei Kernvariablen der Führung vor: Führungsstil, Grad der Günstigkeit der Situation und Leistung der Gruppe. Die Günstigkeit der Situation ist dabei wiederum abhängig von der Beziehung zwischen Führer bzw. Führerin und Geführten, der Positionsmacht der oder des Führenden und der Aufgabenstruktur und bestimmt die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft auf das Verhalten der Mitarbeitenden. Zur Steigerung der Effektivität der Führung muss nach Fiedler ein „Match“ von Führungsstil und Führungssituation realisiert werden. (vgl. Weibler, 2012, S. 367 ff.). Hersey und Blanchard (1977) entwickelten ein Führungsmodell, das neben den beiden Führungsstildimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung den

Reifegrad der zu führenden Mitarbeitenden als zusätzliche situative Variable miteinbezieht. Der Reifegrad wird anhand der Fähigkeit (Kompetenz) und Bereitschaft (Motivation) des Mitarbeitenden, eine Aufgabe eigenverantwortlich zu erfüllen, definiert. Führungskräfte sollen demnach in der Lage sein, den Reifegrad des Mitarbeitenden festzustellen und das Führungsverhalten entsprechend situationsadäquat anzupassen. (vgl. Weibler, 2012, S. 363 f.; Kauffeld, 2014, 76 f.). Kritisch ist gegenüber dem Modell anzumerken, dass die situative Differenzierung auf einen einzigen Faktor - den Reifegrad der Mitarbeitenden - reduziert wird, sodass die Komplexität realer Führungssituationen nicht hinreichend erfasst wird (Schirmer & Woydt, 2016, S. 180).

Die bisherigen Darstellungen zu den unterschiedlichen Führungskonzepten sollen einen Überblick zur Führungsforschung bieten und ein Grundverständnis zu den unterschiedlichen Zugängen der Führung schaffen. Sie erheben daher keinen Anspruch auf die vollständige Zusammenfassung des Forschungsgebiets. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit darauf liegt, zu untersuchen, inwieweit künstliche Intelligenz das gegenwärtige Verständnis von Führung beeinflusst, sollen im nachfolgenden Unterkapitel aktuelle führungstheoretische Ansätze näher erläutert und von den bisher dargestellten Ansätzen abgegrenzt werden. Dabei wird insbesondere die transformationale Führung in Abgrenzung zur transaktionalen Führung definiert.

2.1.2 Moderne führungstheoretische Ansätze

In den letzten Jahrzehnten der Führungsforschung dominierte vor allem die Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. In der Praxis hat insbesondere das Konzept der transformationalen Führung deutlichen Zuspruch erfahren. Die Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung geht insbesondere auf Bass (1985) zurück, der auf Basis der Untersuchungen von Burns (1978) zu Führung im politischen Kontext, das Konzept der beiden polaren Führungsstile hinsichtlich der Führung in Organisationen weiterentwickelte. (vgl. Heyna & Fittkau, 2021, S. 5). Dabei griff Bass auch auf die Erkenntnisse von House (1976) zurück, der den Führungserfolg auf charismatische Führungskräfte zurückführte und damit „(...) die Wiederentdeckung des Charisma-Konzeptes für die Führungsforschung bedeutend angestoßen hat[te]“ (Heyna & Fittkau, 2021, S. 5). Nach House sind charismatische Führungskräfte von ihren Idealen überzeugt, wirken als Vorbild und sind in der Lage, Mitarbeitende zu motivieren. Sie zeichnen sich zudem durch ein hohes Selbstvertrauen aus. (vgl. ebda., S. 5).

Burns definierte ursprünglich zwei gegensätzliche Pole in seinem Führungskonzept: die transaktionale und die transformationale Führung. Bass ergänzte diese um den Laissez-faire-Stil, der durch ein inaktives, vermeidendes Verhalten der Führungskraft beschrieben werden kann. Dieses erweiterte Führungsmodell bezeichnete Bass als „Full Range of Leadership Model“, da es nach seiner Auffassung alle Ausprägungen von Führungsverhalten beinhaltet. (vgl. Blessin & Wick, 2013, S. 116 f.). Die nachfolgende Tabelle bietet zunächst einen Überblick über die transaktionale und transformationale Führung, in dem sie die beiden Führungsstile vergleichend gegenüberstellt.

Merkmale	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Leitgedanke	Austausch von Leistung bzw. Zielerreichung gegen Belohnung; überwiegend rational	Potenzialentfaltung, Transformation der Leistung; überwiegend sozio-emotional
Motivation	Extrinsische Motivation	Intrinsische Motivation
Instrumente	Materielle und immaterielle Belohnung, Bestrafung	Begeisterung, Inspiration, Vertrauen, Beziehungsaufbau
Kommunikation	Delegation, Top-down Kommunikation	Offene und dialogorientierte Kommunikation
Rolle der Führungskraft	Manager	Coach, Mentorin/Mentor
Ausrichtung	Kurzfristig und aufgabenorientiert	Langfristig, veränderungsbezogen, mitarbeiterorientiert

Tabelle 1: Unterschiede transaktionale und transformationale Führung, eigene Darstellung in Anlehnung an Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 522

Die transaktionale Führung basiert im Wesentlichen auf der Austauschbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft sowie der Annahme, „(...), dass sowohl die Führungsperson als auch der Geführte im Rahmen der Führungsinteraktion nach Maximierung des eigenen Nutzens streben“ (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 521). Mitarbeitende erhalten für die Erbringung bestimmter Leistungen bzw. die Erreichung konkreter Ziele eine Gegenleistung in Form einer materiellen oder immateriellen Belohnung. Dabei wird insbesondere die extrinsische Motivation der Mitarbeitenden angesprochen.

Transaktionale Führung kann daher auch als „(...) leistungsabhängiges Belohnungsverhalten der Führungskraft definiert werden“ (Becker, 2013, S. 375) und legt den Fokus insbesondere auf Aufgaben wie Ressourcenplanung und Erfolgskontrolle, die überwiegend dem Management (siehe Kapitel 2.1) zugeschrieben werden. Die zentralen Aufgaben der Führungskraft umfassen dabei das Definieren von Aufgabenstrukturen und Formulieren von klaren Anweisungen und Zielvorgaben sowie die Überwachung der Aufgabenerfüllung. Das Führungsverhalten wird als Management by Exception beschrieben, das heißt, die Führungskraft interveniert nur dann, wenn die Mitarbeitenden ihre Ziele nicht erreichen. Die Belohnungs- bzw. Bestrafungsmechanismen der transaktionalen Führung wirken dabei als Führungssubstitute. (vgl. Weibler, 2012, S. 117).

Bei der transformationalen Führung hingegen steht nicht die meist auf kurzfristige Ziele ausgerichtete Austauschbeziehung im Vordergrund, sondern eine langfristige Transformation der Ideale, Werte und Ziele der Mitarbeitenden auf ein „höheres Niveau“. Diese soll durch ein Verhalten der Führungskraft erreicht werden, das nach Bass durch vier Komponenten charakterisiert wird (Bass, 1985, zitiert nach Weibler, 2012, ebda., S. 377):

1. Führungskräfte sollen als positive Vorbilder für die Mitarbeitenden agieren und bestimmte Wertvorstellungen und Ideale vorleben und vermitteln können („idealized influence“).
2. Führungskräfte sollen zudem zukünftige Ziele überzeugend kommunizieren können und den Mitarbeitenden Optimismus, Sinn und Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten vermitteln („inspirational motivation“). Die transformationale Führung soll dabei, im Gegensatz zur transaktionalen Führung, die intrinsische Motivation der Geführten ansprechen (siehe Tabelle 1).
3. Die dritte Komponente des geforderten Verhaltens einer der transformationalen Führung umfasst die geistige Stimulierung der Mitarbeitenden. Führungskräfte sollen die Kreativität und Problemlösefähigkeit der Mitarbeitenden fördern und sie zu innovativem Denken anregen („intellectual stimulation“).
4. Die letzte Komponente bezieht sich insbesondere auf die Rolle der transformationalen Führungskraft. Sie soll Mitarbeitende fördern und fordern, indem sie die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen aktiv unterstützt. Dazu muss sie die individuellen Bedürfnisse, Stärken und Potenziale der Mitarbeitenden erkennen und ihre Führung auf die einzelne Mitarbeiterin bzw. den einzelnen Mitarbeiter ausrichten („individualized consideration“). Die Rolle der

Führungskraft wird in der transformationalen Führung daher auch als Coach oder Mentorin bzw. Mentor beschrieben. (vgl. ebda., S. 377 f.).

Darüber hinaus stellt auch die in Kapitel 2.1.1 beschriebene charismatische Führung eine Komponente der transformationalen Führung dar. Transformationale Führungskräfte müssen nicht nur die beschriebenen Verhaltensweisen zeigen, sondern sollten auch über ein gewisses Maß an Charisma verfügen, d. h., sie sollten durch Authentizität und Charakterstärke Einfluss ausüben und Emotionen bei Mitarbeitenden wecken können (vgl. Heyna & Fittkau, 2021, S. 10).

Das Konzept der transformationalen Führung hat in der Praxis vor allem durch ihre Ausrichtung auf organisationalen Wandel in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Es schafft eine lernförderliche Umgebung und befähigt Mitarbeitende, ihr Verhalten und ihre Einstellungen an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und Innovations- und Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen. Becker bezeichnet transformationale Führung auch als veränderungsorientierte Führung, die es „(...) versteht (...), im Kontext unsicherer bzw. dynamischer Strukturen Visionen zu entwickeln, den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken, sie zu motivieren, zu inspirieren und individuell zu unterstützen“ (Becker, 2013, S. 373). Im heutigen Umfeld von Unternehmen, das von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (im Englischen zusammengefasst unter dem Akronym VUCA) geprägt ist, wird der transformationalen Führung daher auch der größte Führungserfolg zugeschrieben. Die positive Wirkung und Effektivität der transformationalen Führung werden auch in der Forschung durch eine Vielzahl von empirischen Studien gestützt. In diversen Meta-Analysen wird ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und subjektiven Erfolgsfaktoren, wie z. B. Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sowie auch objektiven Erfolgsfaktoren wie z. B. Produktivität deutlich. (Weibler, 2012, S. 380).

Weitere moderne, führungstheoretische Ansätze, die an dieser Stelle kurz skizziert werden sollen, sind Servant Leadership, Authentic Leadership und Adaptive Leadership. Servant Leadership basiert im Wesentlichen auf der Überzeugung, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden den Interessen der Führungskraft übergeordnet sein sollte. Im Zentrum der Führung sollte die Wertschätzung und Förderung der Mitarbeitenden stehen. (vgl. Northouse, 2019, 227 ff.). Der Fokus der authentischen Führung (Authentic Leadership) liegt auf der Authentizität der Führungskraft, die sich sowohl auf die Persönlichkeit als auch das Verhalten bezieht. Authentische Führungskräfte zeichnen sich durch Aufrichtigkeit, Transparenz sowie einem zu den eigenen Werten kongruentem Verhalten

aus und sind dadurch in der Lage, eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufzubauen. Sie verfügen zudem über die Fähigkeit der Selbstreflexion und eine gute Selbstkenntnis (vgl. ebda., S.197 ff.). Im Mittelpunkt des Adaptive Leadership stehen Veränderungs- und Wandlungsprozesse. Aufgabe der Führungskraft ist es, Mitarbeitende in Phasen des Wandels zu begleiten und zu unterstützen und ihnen einen Raum zu bieten, zur Bewältigung von Herausforderungen und Problemen notwendige Einstellungen und Kompetenzen zu entwickeln. (vgl. ebda., S. 257 ff.).

Die beschriebenen Ansätze weisen alle Parallelen zur transformationalen Führung auf. Eine Gemeinsamkeit mit der transformationalen Führung stellt dabei die Mitarbeiterorientierung und die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden dar. Darüber hinaus stehen einzelne Aspekte der transformationalen Führung (vgl. Tabelle 1), wie die Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden (Servant Leadership), die Authentizität und Vertrauensbildung der Führungskraft (Authentic Leadership) sowie der Fokus auf Wandel und Veränderung (Adaptive Leadership) im Mittelpunkt der jeweiligen Ansätze.

2.2 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz

Nachfolgend werden der Begriff „Künstliche Intelligenz“ sowie die mit dem Forschungsgebiet der KI verbundenen Grundbegriffe definiert, um ein technisches und terminologisches Grundverständnis zu schaffen. Darüber hinaus wird der derzeitige Forschungsstand zum Einsatz von KI skizziert und aktuelle Entwicklungen zur Regulierung betrachtet, um im weiteren Verlauf die Auswirkungen von KI auf die Mitarbeiterführung diskutieren zu können.

2.2.1 Definition von KI und Abgrenzung der Grundbegriffe

Der Begriff „Künstliche Intelligenz“ ist eine wörtliche Übersetzung des englischen Begriffs „Artificial Intelligence“, der insbesondere von John McCarthy im Jahr 1956 im Rahmen des „Summer Research Project on Artificial Intelligence“ am Dartmouth College geprägt wurde (vgl. Haenlein & Kaplan, 2019). Ziel des neuen Forschungsgebiets, das heute als eigenständiger Bereich der Informatik gilt, war es, Maschinen zu entwickeln, die über menschliche Intelligenz verfügen und komplexe Aufgaben eigenständig lösen können (vgl. Buxmann & Schmidt, 2021, S. 4 f.). Ein Schwerpunkt der Forschung liegt noch heute auf maschinellen Lernverfahren, die die Lernfähigkeit des menschlichen Gehirns imitieren sollen. Eine wichtige Grundlage dafür bildete die „(...) Entwicklung von komplexen Algorithmen im Bereich der Künstlichen Neuronalen Netze“ (Kreutzer, 2023,

S. 5) bzw. Artificial Neuronal Networks (ANN). Signifikante Fortschritte in der empirischen Wissenschaft, insbesondere im Teilbereich des maschinellen Lernens, konnten jedoch erst in den letzten zehn Jahren erzielt werden (vgl. Ertel, 2020). Das Maschinelle Lernen (ML) wird daher unter anderem als „the most important general-purpose technology of our era“ (Brynjolfsson & McAfee, 2017) bezeichnet und findet heute bereits in vielen unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft Anwendung. Im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit soll der Fokus in diesem Abschnitt daher darauf liegen, die verschiedenen Ansätze und Methoden des Maschinellen Lernens als Form der KI zu erläutern.

In der Literatur existiert bisher noch keine abschließende, terminologisch einheitliche Definition der Künstlichen Intelligenz. Daher gilt es zunächst zu präzisieren, welches Verständnis von KI dem weiteren Verlauf dieser Arbeit zugrunde liegt. Die Problematik liegt einerseits darin, dass es keine allgemeingültige Definition von menschlicher Intelligenz gibt (vgl. Piaget, 2015, S. 30). Davon ausgehend ist die Beurteilung entsprechend komplex, „ab wann einer Maschine Intelligenz zuzusprechen ist und wie die Erklärung einer möglichen technischen Umsetzung ausgestaltet sein könnte“ (Grätz, 2020, S. 11).

Andererseits wird der Begriff Künstliche Intelligenz heute nahezu inflationär verwendet. Dabei wird oftmals nicht mehr zwischen den verschiedenen Formen von IT-Systemen differenziert. Insbesondere findet meist keine Abgrenzung zum Begriff Algorithmus mehr statt (vgl. Gesmann-Nuissl, 2018).

Definitionsversuche lassen sich unter anderem bei Russell & Norwig (2021), Görz & Nebel (2015) und Kreuzer (2023) finden. Diese berücksichtigen jedoch meist nicht alle Aspekte der KI oder beschreiben diese zu oberflächlich, sodass die bereits genannte Abgrenzung zu Algorithmen nicht stattfindet. Dennoch tragen die unterschiedlichen Ansätze in Summe dazu bei, die wesentlichen Eigenschaften von KI zu verdeutlichen. Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll folgende Definition verwendet werden, die die Ansätze des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) und des Europäischen Parlaments kombiniert (vgl. Beins et al., 2018; Europäisches Parlament, 2020):

„Künstliche Intelligenz ist die Fähigkeit einer Maschine, menschliche Fähigkeiten wie logisches Denken, Lernen, Wahrnehmen und Planen zu imitieren und dadurch intelligentes Verhalten zu zeigen und eigenständig Problemlösungen zu finden.“

Zu den Aufgaben, die KI-Systeme ausführen können, zählt die Beschreibung des Istzustands (Description), die Analyse von Daten (Inspection), die Vorhersage (Prediction),

die Empfehlung von Vorgehensweisen (Prescription) und die Erzeugung von neuen Inhalten (Generation) (Kreutzer, 2023, S.9). Künstliche Intelligenz stellt hierbei jedoch einen Oberbegriff für mehrere Leistungsbestandteile dar, die in Abbildung 2 dargestellt sind und an dieser Stelle kurz erläutert werden sollen. Zunächst gilt es aber, den Begriff KI von Algorithmen abzugrenzen.

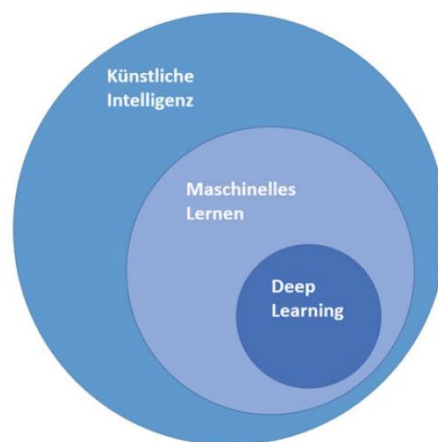


Abbildung 5: Elemente der Künstlichen Intelligenz, Quelle: Harwardt & Köhler, 2022, S. 24

Unter einem Algorithmus versteht man „(...) eine eindeutige Handlungsvorschrift bzw. eine programmierte Anweisung, um Daten zur Lösung eines bestimmten Problems in einer spezifischen Art und Weise zu verarbeiten“ (Kreutzer, 2023, S. 12). Algorithmen sind ein Grundbestandteil der Informatik und werden bereits seit dem 19. Jahrhundert in vielen verschiedenen Lebensbereichen verwendet. Viele Anwendungen, die heute fälschlicherweise als KI bezeichnet werden, basieren auf herkömmlichen Algorithmen. (Nahrstedt, 2018, S. 2 f.). Für KI und maschinelles Lernen spielen Algorithmen zwar auch eine elementare Rolle, stellen jedoch nur eine Komponente der Künstlichen Intelligenz dar. Eine weitere Unterscheidung liegt darin, dass KI insbesondere auf sogenannten selbst-adaptiven Algorithmen basiert. Diese können im Gegensatz zu herkömmlichen Algorithmen von dem vorgegebenen Prozess abweichen und diesen ohne weiteren Eingriff von außen anpassen. Sie sind damit in der Lage, den Lösungsweg an neue Rahmenbedingungen anzupassen und auch für veränderte Problemstellungen selbstständig Lösungen zu entwickeln (vgl. Dahm & Zehnder, 2023, S. 4).

Selbst-adaptive Algorithmen werden insbesondere für Maschinelles Lernen eingesetzt. Das **Maschinelle Lernen** bzw. **Machine Learning** ist eine Teildisziplin der Künstlichen Intelligenz (vgl. Abbildung 2) und beschreibt Algorithmen, die auf Basis von Trainingsdaten eigenständig große Datenmengen analysieren, um Muster und Korrelationen zu

finden und auf Basis dieser Entscheidungen und Vorhersagen zu treffen. Anders als bei herkömmlichen Algorithmen wird dabei jedoch kein Lösungsweg modelliert; die Maschine lernt selbstständig und entwickelt durch wiederholtes Ausprobieren und Feedback aus erfolgreichen Versuchen eigene Lernalgorithmen. (vgl. Fraunhofer-Institut für Kognitive Systeme IKS, o. D.; Harwardt & Köhler, 2022, S. 23).

Die unterschiedlichen Formen maschinellen Lernens sind ein wesentlicher Bestandteil moderner KI-Systeme. Die komplexeste Art des maschinellen Lernens ist das **Deep Learning** (vgl. Abbildung 5). Dabei werden sogenannte **Künstliche Neuronale Netze (KNN)** verwendet, um komplexe Muster in Daten zu erkennen und dadurch Vorhersagen zu entwickeln. KNN versuchen, die Funktionsweise des menschlichen Gehirns zu imitieren, in dem die Informationsübertragung im menschlichen Nervensystem zwischen den Nervenzellen (Neuronen) nachgebildet wird. Sie bestehen aus unterschiedlichen Schichten (Layer) einer Vielzahl von künstlichen Neuronen (Units), die miteinander verknüpft werden. (vgl. Brühl, 2019, S. 37 f.). Der Begriff Deep Learning bezieht sich dabei auf die Anzahl der Schichten des neuronalen Netzwerks. Eine größere Anzahl an Schichten ermöglicht es, komplexere Muster zu erkennen. Dadurch ist die Vorhersagegenauigkeit der KI beim Deep Learning deutlich höher und es ist weniger menschliche Unterstützung notwendig; allerdings wird für das Trainieren der KI eine um etwa 20–50-mal größere Datenmenge, als für das einfache Maschinelle Lernen benötigt. (vgl. Dahm & Zehnder, 2023, S. 6; Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE, o. D.). In Abbildung 6 ist der Aufbau eines KNN skizzenhaft dargestellt. Ähnlich wie bei einer menschlichen Nervenzelle, die aus Elementen, die Signale empfangen und Elementen, die Signale abgeben, besteht, ist auch ein KNN aus sogenannten Input sowie Output Units zusammengesetzt. Dazwischen befinden sich sogenannte Hidden-Units (vgl. Brühl, 2019, S. 38).

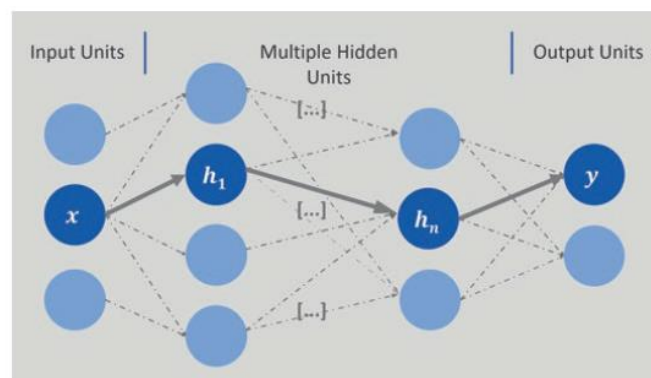


Abbildung 6: Skizzenhafte Darstellung eines Künstlichen Neuronales Netzes, Quelle: Buxmann & Schmidt, 2021, S. 15

Weitere Arten des maschinellen Lernens sind Supervised Learning, Unsupervised Learning und Reinforcement-Learning. Beim **Supervised Learning** werden dem KI-System bereits die richtigen Antworten zur Verfügung gestellt und es wird darauf trainiert, „(...) eine Verbindung zwischen den Input-Daten und den Output-Variablen zu finden“ (Kreutzer, 2023, S. 15). Dazu werden dem Algorithmus der KI eine Reihe von Eingaben und den entsprechenden Ausgaben zur Verfügung gestellt. (vgl. ebda).

Beim **Unsupervised Learning** hingegen stehen der KI keine korrekten Antworten zur Verfügung. Das KI-System muss eigenständig Muster in bestehenden Daten erkennen und diese entsprechend strukturieren. Der Algorithmus legt die Kategorisierung dabei selbst fest, während sie beim Supervised Learning anhand von Beispielen mit „Beschriftungen“ (**Labeling**) vorgegeben wird. Im Gegensatz dazu erhält die KI beim Unsupervised Learning unbeschriftete Daten. Das System nutzt Erfahrungen, die es bei der Lösung von anderen, verwandten Problemen gewonnen hat und kann damit folglich neue Muster in Daten erkennen und eigenständige Lösungen entwickeln. (vgl. Kreutzer, 2023, S. 18 ff.).

Im Fall des **Reinforcement-Learnings** soll die KI eine optimale Lösung für ein gegebenes Problem auf Basis einer Anreizfunktion entwickeln. Auch hier werden keine Antworten vorgegeben, sondern es wird zu bestimmten Zeitpunkten eine Rückmeldung zu der gewählten Strategie gegeben. Die KI erhält Belohnungen oder Strafen und muss entsprechende Lösungen finden, um eine maximale Belohnung zu erhalten. (vgl. Buxmann & Schmidt, 2021, S. 11 f.).

Die verschiedenen Methoden des Maschinellen Lernens kommen insbesondere bei KI-System zum Einsatz, die bestimmte Datenstrukturen analysieren und erkennen, wie sie generiert werden können. Diese Form der Künstlichen Intelligenz wird als **Generative KI** oder **Generative AI** bezeichnet. Sie ist in der Lage, neue Inhalte wie Daten, Bilder oder Texte zu erzeugen. Nachfolgend soll dazu aufgezeigt werden, wie KI und insbesondere KI in der Unternehmenspraxis genutzt wird.

2.2.2 Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis

Bisher wurde der Begriff KI bereits definiert und ein Grundverständnis für einzelne Teilgebiete der KI geschaffen. Daran anknüpfend soll nun erläutert werden, welche Aufgaben KI nach aktuellem Forschungsstand konkret ausführen kann und wie sie derzeit bereits in der Unternehmenspraxis angewandt wird. Abschließend soll auch kurz auf die

Regulierung von KI als wichtige Voraussetzung für die weitere Diskussion zum Einsatz von KI eingegangen werden.

Zu der Nutzung von KI in der Praxis und den Auswirkungen auf die Arbeitswelt wurden in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche Studien veröffentlicht, die jedoch noch kein einheitliches Bild zeichnen. Insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen auf Arbeitsplätze sind signifikante Varianzen festzustellen. Gemäß dem „Global Jobs Report“, einer Studie zur Entwicklung des internationalen Arbeitsmarkts des World Economic Forum (WEF), gehen 22% der befragten Unternehmen davon aus, dass der Einsatz von KI zur Reduzierung von Arbeitsplätzen führen könnte. Im Gegensatz dazu prognostizieren jedoch auch 26% der befragten Unternehmen, dass durch den Einsatz von KI zukünftig zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden könnten (Di Battista et al., 2023). Konkrete Prognosen dazu findet man im AI Report der Europäischen Kommission: Bis 2030 sollen 1,75 Millionen neue Arbeitsplätze in der Informations- und Kommunikationstechnologie in Folge der Weiterentwicklung von KI entstehen. Gleichzeitig seien zwischen 14% und 45% aller Arbeitsplätze von einer möglichen Automatisierung betroffen. (Servoz, 2019). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Studie von Goldman Sachs, welche besagt, dass bis zu 25% aller Tätigkeiten in den USA und Europa durch Künstliche Intelligenz automatisiert werden könnten. Im administrativen Bereich seien es sogar 46%. Gleichzeitig prognostiziert die Studie jedoch bei zunehmendem Einsatz von KI-Systemen auch ein Produktivitätswachstum in den USA um 1,5 Prozentpunkte pro Jahr und über einen Zeitraum von zehn Jahren sogar einen Anstieg des jährlichen globalen BIP um 7%. (Hatzius et al., 2023).

Die allgemeine These, die sich aus der Mehrheit der Studien ableiten lässt, ist, dass durch den Einsatz von KI die Produktivität und Effizienz gesteigert und neue Arbeitsplätze geschaffen werden können; gleichzeitig aber auch ein signifikanter Strukturwandel der Arbeitswelt und die Verdrängung von bestehenden Arbeitsplätzen in bestimmten Bereichen zu erwarten ist.

In Folge der Weiterentwicklung der KI können immer neue Anwendungsfelder erschlossen werden, die bislang als zu teuer oder zu kompliziert für die Automatisierung galten. Insbesondere die Generative KI hat durch die Fähigkeit, völlig neue Inhalte in kürzester Zeit zu erzeugen, das Potenzial, verschiedene Industrien zu revolutionieren. (vgl. Kreuzer, 2023, S. 23; Friedrich et al., 2021, S. 49). Laut einer Studie zum Einsatz von KI in Deutschland gaben 59% der befragten Unternehmen an, dass die KI sie bei der Erbringung von Dienstleistungen unterstützt. 39% nutzen KI bereits im Service und

Kundendienst; in der Fertigung setzen bisher nur 18% der befragten Unternehmen KI-Technologien ein. (Dukino et al., 2020). Die nachfolgende Tabelle führt die derzeit wichtigsten KI-Technologien auf und zeigt Beispiel für deren Anwendung in der Praxis auf.

KI-Systeme	Beschreibung	Anwendungsbereiche
Natural Language Processing (NLP)	Verständnis, Verarbeitung und Generierung von natürlicher Sprache	Dialogsysteme (ChatBots) im Kundenservice, Übersetzungstools, Diktiersoftware, Textzusammenfassung
Natural Image Processing	Erkennen und Klassifizieren von Bildern	Bilddiagnose in der Medizin, Gesichtserkennung zur Authentifizierung, Autonomes Fahren
Text-to-Picture-Generatoren	Generierung von Bildern aus Texten in natürlicher Sprache	Erstellen realistischer und kreativer Bilder in Medien, Marketing, Kunst
Data Analytics	Analyse von großen Datenmengen, Mustererkennung und Mustervorhersage	Predictive Maintenance in der Industrie, Optimierung in Logistik, Vorhersage von Umweltkatastrophen
Assistenzsysteme	Erfassung, Speicherung und Verarbeitung von Informationen zur Ableitung von Handlungsempfehlungen	Unterstützung bei der Diagnose in der Medizin, Digitale Lernsysteme, Fahrassistenzsysteme, Verkehrsüberwachung
Robotics	Mechanische, computergesteuerte Systeme, die unterschiedliche Aufgaben ausführen können	Medizinroboter (Pflege, Operationen), Industrieroboter (Automatisierung), Serviceroboter (Haushalt, Gastronomie)

Tabelle 2: Anwendungsbeispiele für Künstliche Intelligenz, eigene Darstellung in Anlehnung an acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V., 2024; Kreuzer, 2023, S. 24 ff.; Stowasser, 2024, S. 2

Die aufgeführten Einsatzfelder der Künstlichen Intelligenz sind sowohl hinsichtlich der technischen Funktionsweise als auch der praktischen Anwendung eng miteinander verknüpft. Viele Anwendungen in der Praxis basieren auf einer kombinatorischen Nutzung unterschiedlicher KI-Systeme. Insbesondere das autonome Fahren oder auch KI-Systeme in der Medizin nutzen beispielsweise sowohl Data Analytics Systeme als auch das Natural Image Processing und NLP. (vgl. Kreuzer, 2023, S. 29).

Neben den zahlreichen Chancen, die die Nutzung von KI in den aufgezeigten Anwendungsbereichen bietet, muss jedoch auch das Fehlerpotenzial der KI-Systeme mit einkalkuliert werden. Bei KI, die auf maschinellem Lernen basiert, ist dieses insbesondere auf die Qualität der Trainingsdaten zurückzuführen. Sind diese lücken- oder fehlerhaft, können Fehleinschätzung entstehen, die wiederum zu falschen Entscheidungen der KI führen. Ein spezifisches Risiko stellt dabei der sogenannte KI-Bias dar, der das Treffen von voreingenommenen Entscheidungen des KI-Systems und damit das Auftreten von unerwünschten oder gar potenziell schädlichen Ergebnissen beschreibt. Das KI-System übernimmt dabei bestehende menschliche Vorurteile hinsichtlich verschiedener Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Herkunft, die sich in den Trainingsdaten widerspiegeln. (vgl. Dengg, 2023). Darüber hinaus wird häufig kritisiert, dass KI-Entscheidungen oft rein effizienzbasiert getroffen werden und ethische Aspekte nicht in die Entscheidungsfindung miteinfließen (vgl. Dahm & Zehnder, 2023, S. 13). Ein weiteres Risiko für Gesellschaft und Politik stellt die Gefahr des Missbrauchs von KI-Systemen wie dem NLP und Natural Image Processing dar, der unter anderem zu Manipulation, Falschinformationen und zahlreichen Rechtsverletzungen, wie der Verletzung des Persönlichkeitsrechts oder des Datenschutzrechts, führen kann.

Auf Grund der genannten Risiken sowie der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der KI, bringt diese „(...) im Vergleich zu sonstigen digitalen Lösungen besonders vielfältige rechtliche Herausforderungen mit sich (...)“ (Ballestrem et al., 2020, S. 3). Insbesondere die Implikationen für die Arbeitswelt erfordern eine entsprechende Regulierung sowie einen rechtlichen Rahmen für den Einsatz von KI in Unternehmen. Vor diesem Hintergrund wurde am 21. Mai 2024 das weltweit erste Gesetz zur Regulierung vom Rat der Europäischen Union verabschiedet, der nun von den Mitgliedsstaaten noch in nationales Recht umgesetzt werden muss. Der sogenannte AI Act soll einen einheitlichen Rahmen für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Europäischen Union bieten, indem er KI-Systeme nach ihrem Risiko klassifiziert, ihre Nutzung einschränkt sowie Verpflichtungen für Anbieter von KI-Systemen formuliert. (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2024). Mit dem Inkrafttreten des AI Acts werden Unternehmen in Zukunft mit strengeren Compliance-Anforderungen, umfangreichen Dokumentations- und Transparenzpflichten konfrontiert und müssen das Risiko möglicher Sanktionen in Zusammenhang mit der Nutzung von KI berücksichtigen (vgl. Maartens Heynike & Taraz, 2024).

Zusätzlich zu den rechtlichen Herausforderungen entstehen mit dem Einsatz von KI auch diverse neue Anforderungen an die Arbeitsgestaltung. Abhängig von dem in

Unternehmen eingesetzten System sowie dem Anwendungsbereich können Veränderungen in Bezug auf Tätigkeitsinhalte und Qualifikationsniveau, Ort der Leistungserbringung, Entfremdung bzw. Entsinnlichung der Arbeit sowie Arbeitszeit und Gesundheit entstehen (Kinkel et al., 2008, S. 35 ff.), auf die der Arbeitgeber reagieren muss, um „(...) eine sichere, gesunde und menschengerechte Gestaltung von KI im Arbeitskontext (...)“ (Adolph & Tausch, 2022, S. 38) zu gewährleisten.

3 Methodik

In der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, inwieweit KI die Anforderungen an Führungskräfte verändern wird und welche Herausforderungen für Führungskräfte in diesem Zusammenhang entstehen. Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage wurden zwei empirische Methoden gewählt, die im Folgenden in ihren Grundzügen definiert werden. Anschließend wird die methodische Vorgehensweise im Detail erläutert.

3.1 Erläuterung gewählter Methoden

Literaturanalyse

Um sich der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage anzunähern, wird im ersten Schritt eine systematische Literaturanalyse durchgeführt. Die systematische Literaturanalyse stellt eine methodische Herangehensweise dar, bei der in Datenbanken nach aktuellen Veröffentlichungen und Forschungsergebnissen zu einer spezifischen, vordefinierten Fragestellung gesucht wird. Die Recherche erfolgt dabei systematisch, das heißt, es werden zu Beginn Suchbegriffe aus der Forschungsfrage abgeleitet, die für die Literaturrecherche verwendet werden sollen. Zusätzlich werden deduktiv Ein- und Ausschlusskriterien festgelegt, nach denen die Auswahl der in die Auswertung einzubeziehenden Literatur erfolgen soll. (vgl. Hapke, 2015). Ziel der systematischen Literaturanalyse ist es, alle relevanten Veröffentlichungen zu einer bestimmten Fragestellung zu erfassen und anschließend kritisch zu analysieren, um eine möglichst umfassende und unvoreingenommene Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstands zu erhalten (vgl. Booth et al., 2016, S. 11).

Für eine idealtypische Literaturrecherche sollten die einzelnen Schritte nach der folgenden Reihenfolge durchgeführt werden (Willems, 2020):

1. Formulierung der Fragestellung
2. Definition der Ein- und Ausschlusskriterien
3. Auswahl der Datenbanken
4. Festlegen von Suchbegriffen
5. Durchführung der Recherche
6. Screening und Bewertung der Literatur
7. Synthese der Ergebnisse

Im letzten Schritt der Literaturanalyse werden die ermittelten Forschungsergebnisse und Thesen zusammengestellt und kritisch bewertet. Dabei sollen Forschungslücken

aufgedeckt, neue Zusammenhänge zwischen bisherigen Forschungsergebnissen herausgearbeitet und konfliktäre Forschungsergebnisse identifiziert werden. Aufbauend auf der kritischen Analyse der ermittelten Literatur können sodann Schlussfolgerungen für die Forschungsfrage abgeleitet und neue Argumentationsketten und Hypothesen zu dem untersuchten Forschungsgegenstand gebildet werden. (vgl. ebda.).

Experteninterview

Ausgehend von dem relativen Mangel an Veröffentlichungen zur konkreten Fragestellung dieser Arbeit, die im Rahmen der Literaturanalyse identifiziert wurden, wurde als weiteres, methodisches Verfahren eine qualitative Datenerhebung gewählt, die in Form von teilstandardisierten Experteninterviews durchgeführt wurde. Das Experteninterview stellt ein klassisches Erhebungsinstrument der qualitativen Sozialforschung dar. Qualitative Methoden der Datenerhebung dienen im Grundsatz dazu, Forschungsmaterial zu erzeugen, „(...) dessen Gehalt sich mit formalen, quantifizierenden Auswertungen nicht angemessen erschließen lässt: Es bedarf in erheblichem Maße der *Interpretation*, des *Verstehens*“ (Strübing, 2013, S. 4). Sie eignen sich daher insbesondere für explorative Forschung, bei der es das Ziel ist, neue Erkenntnisse über das jeweilige Forschungsgebiet zu gewinnen und induktiv abgeleitete Theorien und Modelle zu entwickeln. Aufgabe der qualitativen Forschung ist es, aus beobachtbaren Einzelfällen auf allgemeingültige Theorien zu schließen, indem Hypothesen aus der sozialen Wirklichkeit herausgebildet werden. (vgl. Mayer, 2009, S. 24).

Der qualitativen Forschung liegt das Verständnis zu Grunde, dass diese soziale Wirklichkeit ein Konstrukt darstellt, welches einerseits durch die Sichtweise des Subjekts, andererseits aber auch im Kommunikationsprozess entsteht (vgl. Arnold, 2019). Ein wichtiges Kriterium qualitativer Forschung ist daher auch das Prinzip der Offenheit. Im gesamten Forschungsprozess sollte eine offene Grundhaltung eingenommen werden, die sich sowohl auf die Methodik als auch auf die Auswertung des Materials bezieht. Zum einen sollen unterschiedliche Methoden zur Untersuchung der Forschungsfrage angewandt werden (Methodentriangulation), zum anderen soll im Forschungsprozess sichergestellt werden, dass alle Aspekte berücksichtigt und eine mögliche Voreingenommenheit seitens der Forschenden vermieden werden. (vgl. Wrona, 2006, S. 193). Der Forschungsprozess wird daher in der qualitativen Sozialforschung auch nicht als hypothesenprüfendes, sondern vielmehr als hypothesengenerierendes Verfahren verstanden (Lamnek, 2005, S. 21). Diesem Grundsatz folgend wurde zu Beginn dieser Arbeit bewusst auf die Formulierung von theoriegeleiteten Hypothesen verzichtet, um die

beschriebene, offene Grundhaltung hinsichtlich der zu beantwortenden Forschungsfrage einnehmen zu können.

Zu den weiteren Grundprinzipien der qualitativen Sozialforschung zählen die Vielschichtigkeit, die Reflexivität und die Kontextualität. Qualitative Forschung soll möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen, mit denen für den Forschungsgegenstand unterschiedliche subjektive Perspektiven verknüpft sind. Somit soll die bzw. der Forschende der Vielschichtigkeit der sozialen Wirklichkeit möglichst gerecht werden. Das Prinzip der Reflexivität beschreibt die Relevanz der Subjektivität der bzw. des Forschenden, die in der qualitativen Sozialforschung einen Bestandteil des Forschungsprozesses darstellt und daher als Reflexion der eigenen Handlungen, wie der Kommunikation mit dem Forschungsfeld, in die Auswertung des Forschungsmaterials mit einfließen muss. Die erhobenen Daten müssen im Rahmen der Auswertung zudem kontextualisiert werden, das heißt, die Rahmenbedingungen, unter denen die Daten erhoben wurden, sowie die im Forschungsprozess enthaltenen Interaktionen müssen dokumentiert werden. Dies entspricht dem Prinzip der Kontextualität, das den Einfluss des alltäglichen Kontexts auf die Aussagen der Interviewten berücksichtigt und damit eine bessere Nachvollziehbarkeit und Transparenz schafft. (vgl. Flick, 2007 S. 27 ff.).

In Bezug auf die Relevanz klassischer Gütekriterien der empirischen Forschung wie Objektivität, Validität und Reliabilität im qualitativen Forschungsprozess existieren geteilte Auffassungen. Zwar lassen sich in der Literatur viele Hinweise darauf finden, dass diese auf qualitative Forschung nicht anwendbar sind, eine abschließende Einigung hinsichtlich eines geeigneten alternativen Verfahrens zur Qualitätssicherung gibt es bisher jedoch nicht. (vgl. Strübing, 2013, S. 191 f.; Wrona, 2006, S. 202 ff.). Vielmehr finden sich dazu unterschiedliche Positionen, die entweder einen Verzicht auf Gütekriterien, eine Anpassung der insbesondere in der quantitativen Forschung vorliegenden Gütekriterien oder eine Neudefinition fordern. Aufgrund des eingeschränkten Rahmens dieser Arbeit kann dazu an dieser Stelle keine abschließende, begründete Stellung genommen werden. Für die Durchführung der Experteninterviews sollen stattdessen insbesondere die beschriebenen Prinzipien der qualitativen Sozialforschung herangezogen werden, die in Anlehnung an Strübing (2013) als „(...) qualitätssichernde Maßnahmen der Erzeugung gerade jener Qualität, zu deren Evaluation Gütekriterien als Maßstab dienen sollen (...)“ (Strübing, 2013, S. 192) verstanden werden. Darüber hinaus orientiert sich die Datenerhebung und -auswertung an der Checkliste nach Kuckartz (2018) zur Beurteilung der internen Studiengüte (S. 204 f.).

Ziel des Experteninterviews als Instrument der qualitativen Datenerhebung ist es, spezifisches, implizites oder explizites Expertenwissen zu dem untersuchten Handlungsfeld zu erheben. Das Expertenwissen kann in drei Dimensionen aufgeteilt werden: das technische Wissen, das im engeren Sinne auch als Fachwissen bezeichnet wird, das Prozesswissen, bei dem es sich um Wissen über Strukturen und Handlungsabläufe handelt, sowie das Deutungswissen, das auf subjektiven Einschätzungen und Interpretationen basiert. (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 466 ff). Über das Expertenwissen können Informationen über aktuelle, bisher wenig erforschte Fragestellungen gewonnen werden, so dass sich das Experteninterview für die Beantwortung der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Fragestellung eignet. Angesichts der bisher begrenzten Studienlage zum Einfluss von KI auf die Mitarbeiterführung sollen zum einen das Wissen identifizierter Expertinnen und Experten zu Führungsaufgaben und -kompetenzen, zum anderen auch die subjektiven Einschätzungen im Hinblick auf die Chancen und Risiken des Einsatzes von künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterführung erhoben werden.

Als Expertinnen und Experten gelten dabei Personen, die über das beschriebene Expertenwissen in dem zu untersuchenden Handlungsfeld verfügen und darüber hinaus eine besondere, teilweise auch exklusive Position innehaben, in der sie dieses spezifische Wissen erwerben, das anderen in der Regel nicht zugänglich ist (vgl. Strübing, 2013, S. 97). Meist sind Expertinnen und Experten Mitarbeitende einer Organisation in einer spezifischen Funktion und mit einem bestimmten, professionellen Erfahrungswissen. Sie werden „(...) nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentanten einer Gruppe (von bestimmten Experten) in die Untersuchung einbezogen“ (Flick, 2007, S. 214).

Die in den Experteninterviews erhobenen verbalen Daten werden mittels Transkription verschriftlicht, um sie im nächsten Schritt in einer qualitativen Datenanalyse im Hinblick auf das Forschungsinteresse der empirischen Studie auswerten zu können. Auf die Transkription sowie die Analyse wird in den Kapiteln 3.3.2 und 3.3.3 im Rahmen der Auswertung der für diese Arbeit gewonnenen Interviewdaten genauer eingegangen.

3.2 Literaturanalyse

Nachdem im vorherigen Abschnitt bereits die dieser Arbeit zugrunde liegenden Methoden erläutert wurden, erfolgt in diesem Abschnitt eine detaillierte Darstellung des Vorgehens bei der Durchführung der Literaturanalyse. Ziel der Literaturanalyse im Rahmen dieser Arbeit ist es, den aktuellen Stand der Forschung zu der in Kapitel 1.1 genannten Forschungsfrage zu untersuchen und darzulegen. Im Rahmen der Synthese sowie der Analyse der Forschungsergebnisse sollen bisherige Ergebnisse zum Einfluss der

Künstlichen Intelligenz auf die Mitarbeiterführung zusammengefasst und unterschiedliche Thesen hinsichtlich der zukünftigen Rolle von Führungskräften vergleichend gegenübergestellt werden. Anknüpfend an die Ergebnisse der Recherche wird anschließend die bereits erläuterte qualitative Datenerhebung durchgeführt, um weitere Erkenntnisse hinsichtlich des Forschungsinteresses dieser Arbeit zu gewinnen.

Die Literaturanalyse wurde entsprechend der von Willems (2020) empfohlenen Vorgehensweise durchgeführt (siehe Kapitel 3.1). Dazu wurden zunächst Ein- und Ausschlusskriterien für die Recherche festgelegt. Auf Grund der Vielzahl der Veröffentlichungen zu Künstlicher Intelligenz und dem Einfluss auf unterschiedliche Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft sollten zunächst die recherchierten Quellen hinsichtlich der Forschungsfrage eingegrenzt werden und jene Veröffentlichungen identifiziert werden, die einen relevanten Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen liefern können. Der für die Arbeit relevante aktuelle Bezugsrahmen stellt die Veränderungen in der Arbeitswelt durch die zunehmende Nutzung der Künstlichen Intelligenz dar. Zentraler Treiber ist dabei die Veröffentlichung von ChatGPT im November 2022. Daher wurde das Suchfeld zunächst auf aktuelle Literatur zwischen 2022 und 2024 eingegrenzt, um Studien zu identifizieren, die insbesondere die tiefgreifenden, teils disruptiven Veränderungen durch die Einführung von ChatGPT in ihrer Hypothesenbildung miteinbeziehen. Damit sollte die Aktualität der Forschung und die Relevanz hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen von KI sichergestellt werden. Auf Grund der begrenzten Anzahl an Veröffentlichung in diesem Zeitraum wurden im Verlauf der Recherche allerdings auch weitere Quellen aus den Jahren 2021 und 2020 einbezogen. Darüber hinaus lauten die weiteren Einschlusskriterien wie folgt:

1. Unternehmenskontext: Im Mittelpunkt der Veröffentlichung sollte der Einfluss der KI auf die Rolle von Führungskräften in der Wirtschaft bzw. im Unternehmenskontext stehen.
2. Veränderung: Es sollte ein zeitlicher Bezug in Verbindung mit Veränderungsprozessen hergestellt werden, d.h., es werden Veröffentlichungen ausgewählt, die aktuelle oder zukünftige Veränderungen im Zusammenhang mit KI thematisieren.
3. Wechselwirkung: Darüber hinaus spielt es eine Rolle, ob und in welchem Zusammenhang die Begriffe „KI“ oder „Künstliche Intelligenz“ und „Führung“ bzw. „Personal- oder Mitarbeiterführung“ verwendet werden. Es sollen Wechselbeziehungen zwischen beiden Themengebieten in der Diskussion erkennbar sein.

Für die Literaturrecherche wurden der Online-Bibliothekskatalog der RPTU Kaiserslautern-Landau, der Online-Informationdienst SpringerLink, die Online-Suchmaschine Google Scholar sowie die wissenschaftliche Online-Plattform ResearchGate verwendet. Zusätzlich wurden die Literaturverzeichnisse relevanter Beiträge auf weitere Quellen geprüft, die für das Forschungsinteresse von Bedeutung sein könnten. Dabei wurden sowohl deutsch- als auch englischsprachige Veröffentlichungen berücksichtigt, da insbesondere in der englischsprachigen Literatur eine intensive Forschungstätigkeit und hohe Publikationsdichte zu den Themen Führung und Künstliche Intelligenz festgestellt werden konnte. Es wurden daher folgende Suchbegriffe in beiden Sprachen in Variation verwendet:

- Führung
- KI / Künstliche Intelligenz
- Einfluss
- Führungskräfteentwicklung
- Führungsrolle
- AI / Artificial Intelligence
- Impact
- Leadership
- Leadership development

Die ermittelte Literatur wurde zunächst anhand des Publikationstitels sowie der Autorin bzw. des Autors überprüft. Da kulturelle Unterschiede erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiterführung haben, wurden bei der Literatúrauswahl ausschließlich auf Publikationen aus dem westlichen Kulturkreis berücksichtigt.² Dies umfasste Werke, die in Ländern wie den USA, Kanada, Großbritannien, Deutschland und anderen europäischen, westlich geprägten Nationen veröffentlicht wurden. Da ausschließlich der Einfluss von KI auf die Mitarbeiterführung untersucht werden sollte, stellte den Ausgangspunkt der Untersuchung die Mitarbeiterführung im Kulturkreis der Autorin dar. Der kulturelle Einfluss auf die Rolle von Führung kann im Rahmen dieser Masterarbeit nicht zusätzlich berücksichtigt werden.

Anschließend erfolgte eine Durchsicht des Abstracts, um zu beurteilen, ob die ermittelte Veröffentlichung für das Forschungsthema relevant ist. Studien, die keine tiefgreifende Diskussion zum Einfluss der KI auf Mitarbeiterführung beinhalteten, sondern lediglich

² Der kulturelle Einfluss auf Führung wurde u. a. im Rahmen der GLOBE-Studie von House et al. (2004) und der Studie von Hofstede (1980; 2000) untersucht.

den grundsätzlichen Wandel der Arbeitswelt durch KI thematisierten, wurden nicht einbezogen. Zudem wurden Veröffentlichungen ausgeschlossen, die nicht speziell den Einfluss von KI auf die Rolle von Führungskräften im Unternehmenskontext, sondern Führungspersönlichkeiten und Rollen in anderen Kontexten, wie z. B. Bildungs- und Erziehungseinrichtungen, thematisierten.

Bei positiver Bewertung hinsichtlich der Eignung und Relevanz der vorgeschlagenen Ergebnisse für das Forschungsinteresse wurde die Literatur in einem dritten Rechenschritt auf konkrete Thesen und unterschiedliche Aspekte zu der Forschungsfrage geprüft. Hierbei wurden nur Publikationen ausgewählt, die neue, relevante Hypothesen und Erkenntnisse zu der Forschungsfrage beitragen konnten.

Die anhand der genannten Kriterien ausgewählte Literatur wurde abgespeichert und thematisch sortiert. Um den relevanten, aktuellen Erkenntnisstand der Wissenschaft systematisch zu erfassen, wurden die Publikationen auf ihre Kernaussagen reduziert und in induktiv gebildete Kategorien einsortiert. Die Ergebnisse der Analyse wurden tabellarisch zusammengefasst und können der Übersicht im Anhang 1 dieser Arbeit entnommen werden. Eine ausführliche Darstellung sowie Interpretation und Diskussion erfolgt im Kapitel 4. Zunächst wird jedoch die methodische Vorgehensweise im Rahmen der qualitativen Datenerhebung im Detail erläutert.

3.3 Experteninterviews

Für die Datenerhebung in Form von Experteninterviews im zweiten Schritt der methodischen Vorgehensweise wurde im Vorfeld ein Leitfaden konzipiert. Dabei wurde das in der Literaturanalyse generierte Vorwissen zur Erarbeitung der Interviewleitfragen im Sinne des „sensibilisierenden Konzepts“ genutzt (Flick, 2007, S. 136). Der Interviewleitfaden dient „(...) der Vermittlung der beiden gegensätzlichen Anforderungen von Strukturiertheit und Offenheit im Interview“ (Strübing, 2013, S. 4) und eignet sich besonders für Fragestellungen, bei denen konkrete Aussagen zu einem festgelegten Untersuchungsgegenstand Ziel der Datenerhebung sind. Das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit entspricht dieser Zielsetzung, sodass das semistrukturierte Experteninterview eine geeignete Erhebungsmethode darstellt. Das semistrukturierte oder teilstandardisierte Interview nutzt einerseits den im Vorfeld konzipierten Leitfaden, um den Fokus auf das konkrete Forschungsinteresse, in diesem Fall den Einfluss von KI auf die Mitarbeiterführung, zu lenken, andererseits ermöglicht es, durch immanente Nachfragen „(...) nicht-antizipierte Inhalte und die Relevanzstrukturen in denen diese für die Befragten existieren (...)“ (ebda., S. 92), zu erfassen.

Nachfolgend werden zunächst die Entwicklung des Leitfadens sowie die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erläutert, bevor auf die Durchführung der Interviews und die anschließende Auswertung des gewonnenen Materials eingegangen wird.

3.3.1 Leitfaden und Interviewpartner

Zu Beginn des Forschungsprozesses müssen zunächst im Rahmen des sogenannten Samplings die Fallauswahl und die Fallgruppenauswahl getroffen werden, d.h., es muss festgelegt werden, welche Personen aus welchen spezifischen Gruppen interviewt werden sollen. Das Sampling sollte in der qualitativen Forschung jedoch nicht linear, sondern vielmehr zyklisch verlaufen, d.h., es sollte auch während der Datenauswertung und Präsentation geprüft werden, welche Fälle letztendlich ausgewertet und präsentiert werden sollen. Auch die Erhebung des Materials sollte nach dem Prinzip der theoretischen Sättigung so lange erfolgen, bis zusätzlich erhobene Daten keine neuen Erkenntnisse mehr hervorbringen. In der Literatur finden sich dazu unterschiedliche Herangehensweisen für das Sampling, die an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden sollen. (vgl. Akremi, 2022, S. 405 ff.).

Für die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit wurde eine kriteriengeleitete Stichprobenauswahl getroffen, d.h., es wurden zunächst im Sinne des in Kapitel 3.1 dieser Arbeit erläuterten Expertenstatus die zu befragenden Expertinnen und Experten identifiziert. Dabei wurde die sogenannte inhaltliche Repräsentation, also die Relevanz der befragten Subjekte für das Thema, berücksichtigt (vgl. Mayer, 2009, S. 39). Anschließend wurden weitere Kriterien für die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner bestimmt, um eine möglichst hohe Diversität innerhalb der definierten Fallgruppen zu gewährleisten (vgl. Flick, 2007, S. 154 f).

Ausgehend von der zentralen Fragestellung wurden dazu im ersten Schritt zwei Gruppen bestimmt, auf die die erläuterte Definition der Expertenrolle zutrifft:

1. Führungskräfte
2. Personalentwicklerinnen und Personalentwickler

Da die Führungsrolle insbesondere vom individuellen Rollenverständnis der Führungskraft und dem tatsächlich gezeigten Führungsverhalten beeinflusst wird (siehe Kapitel 2.1), sollte im Rahmen der Befragung von Führungskräften die subjektive Wahrnehmung in Bezug auf den Einfluss Künstlicher Intelligenz auf die Mitarbeiterführung erfasst

werden. Ziel war es zudem, das Erfahrungswissen der Führungskräfte hinsichtlich Führungsaufgaben und Einsatzmöglichkeiten von KI im Arbeitsalltag zu erheben.

Weiterhin wurden ausgehend von den formulierten Unterfragen (siehe Kapitel 1.1) Personalentwicklerinnen und Personalentwickler befragt, um Erkenntnisse hinsichtlich der Implikationen für die Führungskräfteentwicklung zu gewinnen. Gleichzeitig sollte damit ein weiterer, professioneller Blickwinkel auf die Führungsrolle in die Untersuchung mit einbezogen werden.

Im zweiten Schritt wurden Personen aus beiden Gruppen identifiziert, die sich hinsichtlich folgender Kriterien unterscheiden, um durch den Einbezug von unterschiedlichen Perspektiven einen möglichst umfassenden Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Forschungsinteresses zu erhalten und dem Prinzip der Vielschichtigkeit der qualitativen Sozialforschung (siehe Kapitel 3.1) möglichst gerecht werden:

- Branche
- Unternehmensgröße
- Geschlecht
- Bei Führungskräften: Führungserfahrung und Anzahl der geführten Mitarbeitenden
- Bei Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern: Berufserfahrung

Auf die nach den genannten Kriterien ausgewählten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wird in Kapitel 3.3.2 näher eingegangen.

Zur Vorbereitung der Interviews wurden im nächsten Schritt zwei Leitfäden erstellt, die im Anhang 2 dieser Arbeit aufgeführt sind und zum einen der Vergleichbarkeit der Interviews, zum anderen der Berücksichtigung aller wesentlichen Aspekte des Forschungsfeldes dienen sollte. Bei der Konzeption der Leitfäden wurde darauf geachtet, durch die Formulierung und Reihenfolge der Fragen die beiden gegensätzlichen Anforderungen von Strukturiertheit und Offenheit zu berücksichtigen (vgl. Strübing, 2013, S. 92). Entsprechend der beiden identifizierten Gruppen wurde sowohl ein Leitfaden für die Befragung der Führungskräfte als auch ein Leitfaden für die Befragung der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler entwickelt, um auf die unterschiedlichen Perspektiven beider Positionen in der Untersuchung eingehen zu können.

Die jeweiligen Fragen in den beiden Interviewleitfäden wurden auf Basis der theoretischen Grundlagen der Führung und KI (siehe Kapitel 2) und den im Rahmen der Literaturanalyse ermittelten Themenschwerpunkten formuliert (siehe Kapitel 3.2). Bei der

Formulierung und Auswahl der Fragen wurde die sogenannte SPSS-Methode angewandt. SPSS steht dabei für die Parameter *Sammeln*, *Prüfen*, *Sortieren* und *Subsummieren* (Helfferrich, 2010, S. 182 ff.). Im letzten Schritt wurden die Fragen daher zu thematisch geordneten Frageblöcken zusammengefasst.

Zu Beginn des Interviews wurde die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner dazu aufgefordert, ihre bzw. seine Position im Unternehmen sowie die bisherigen Erfahrungen im Bereich Führung bzw. Personalentwicklung zu erläutern (Einleitung). Durch diese offene, narrativ orientierte Fragestellung sollte ein Einstieg in das Thema erleichtert und der Erzählfluss der bzw. des Interviewten angeregt werden (vgl. ebda., S. 102). Im darauffolgenden zweiten der insgesamt fünf Abschnitte des Fragebogens knüpfen spezifische Nachfragen zum Themenkomplex Führung bzw. Führungsentwicklung an den offen gehaltenen Einstieg an (Frageblock 1). Der gesamte Leitfaden folgt dabei dem Prinzip „vom Allgemeinen zum Spezifischen“: Innerhalb der unterschiedlichen Themenkomplexe wurde darauf geachtet, zunächst offene, allgemeine Fragestellungen zu konzipieren, um anschließend die weiteren, spezifischen Fragen auf die gewonnenen Erkenntnisse abzustimmen.

Der dritte Frageblock soll auf das Thema Künstliche Intelligenz hinführen, in dem die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner zunächst dazu angeregt wird, bisherige, eigene Erfahrungen mit KI zu teilen. Anschließend soll die bzw. der Interviewte seine Einschätzung in Bezug auf den Einfluss von KI auf die eigene Organisation und den generellen Einfluss auf die Arbeitswelt schildern, bevor im vierten Frageblock spezifische Fragen zu den Auswirkungen Künstlicher Intelligenz auf die Führung und Führungskräfteentwicklung formuliert werden.

Die Schlussfrage im letzten Teil des Fragebogens wurde in beiden Leitfäden ebenfalls offen gehalten und sollte nochmal Raum für weitere Ergänzungen geben sowie subjektiven Hoffnungen bzw. Befürchtungen hinsichtlich des zukünftigen Einflusses von KI erfassen. Zusätzlich soll der Interviewpartnerin bzw. dem Interviewpartner dabei die Möglichkeit gegeben werden, weitere wichtige Assoziationen zu dem Forschungsthema zu teilen, die möglicherweise im Laufe des Interviews entstanden sind.

3.3.2 Durchführung

Insgesamt wurden im Rahmen dieser Arbeit sechs Experteninterviews durchgeführt. Die gewählten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner stammen alle aus dem erweiterten Bekanntenkreis der Autorin und wurden über eine persönliche Ansprache akquiriert.

Drei der Interviews wurden dabei persönlich durchgeführt, zwei über eine Videokonferenzplattform (Zoom) und eines per Telefon. Alle Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.³

Die nachfolgende Tabelle bietet eine Übersicht über die wesentlichen Merkmale der Interviewpartnerinnen und -partner, die nach den im Abschnitt 3.3.1 definierten Kriterien ausgewählt wurden:

Interviewte/r	Position	Geschlecht	Anzahl der geführten Mitarbeitenden	Führungs- bzw. Berufserfahrung
B1	Personalentwickler	männlich	40	18 Jahre
B2	Führungskraft	weiblich	6	2,5 Jahre
B3	Personalentwicklerin	weiblich	/	> 25 Jahre
B4	Führungskraft	männlich	47	14 Jahre
B5	Personalentwicklerin	weiblich	3	3 Jahre
B6	Führungskraft	männlich	55	18 Jahre

Tabelle 3: Darstellung der Stichprobe, eigene Darstellung

Wie der Tabelle 3 zu entnehmen ist, besteht innerhalb der Stichprobe eine gleichmäßige Verteilung von weiblichen und männlichen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern sowie von Führungskräften und Mitarbeitenden der PE. Dadurch ist einerseits eine objektive Betrachtung ohne eine signifikante Berücksichtigung des Geschlechts möglich, andererseits können die Blickwinkel beider Gruppen gleichermaßen berücksichtigt werden. Da zwei der drei befragten Personalentwicklerinnen und Personalentwickler gleichzeitig auch Führungsverantwortung haben, ist auch hier die Anzahl der geführten Mitarbeitenden angegeben. Bei der Führungserfahrung sowie der Mitarbeitendenzahl der befragten Führungskräfte ist eine relativ große Spannweite festzustellen. Dies ermöglicht es, ein vielschichtiges Verständnis hinsichtlich der Führungsrolle und dem möglichen

³ Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben im Vorfeld eine von der Autorin entwickelte Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten unterzeichnet. Die Vorlage wird dieser Arbeit im Anhang 3 angehängt. Die unterschriebenen Exemplare werden von der Autorin gesondert abgespeichert, damit sichergestellt werden kann, dass die personenbezogenen Daten nicht mit dem Interview in Verbindung gebracht werden können.

Einfluss von KI auf diese zu entwickeln und unterschiedliche Perspektiven bei der Beantwortung der Forschungsfrage mit einzubeziehen.

Zusätzlich geben die beiden nachfolgenden Grafiken Aufschluss über die Branchenzugehörigkeit der befragten Expertinnen und Experten sowie die jeweilige Unternehmensgröße.

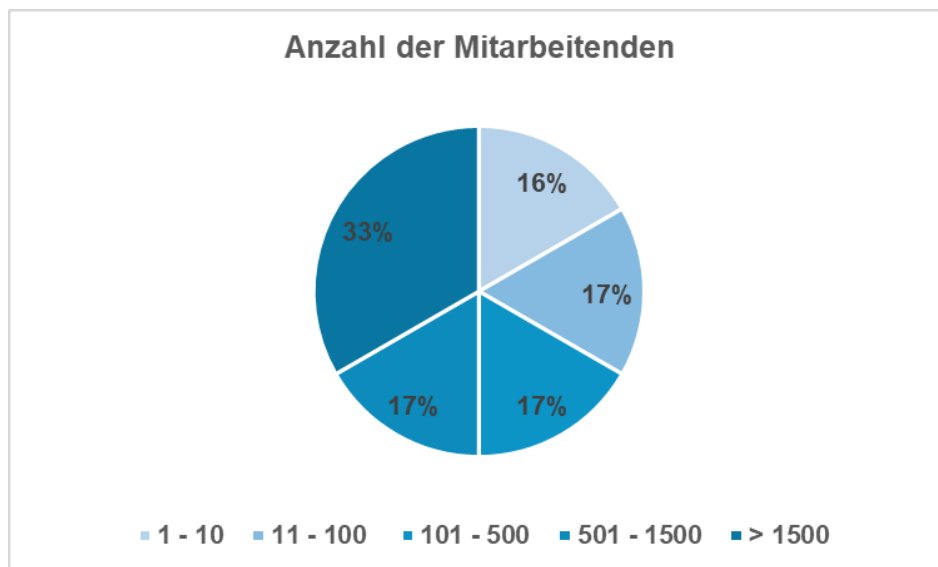


Abbildung 7: Verteilung Unternehmensgröße nach Mitarbeitendenzahl, eigene Darstellung

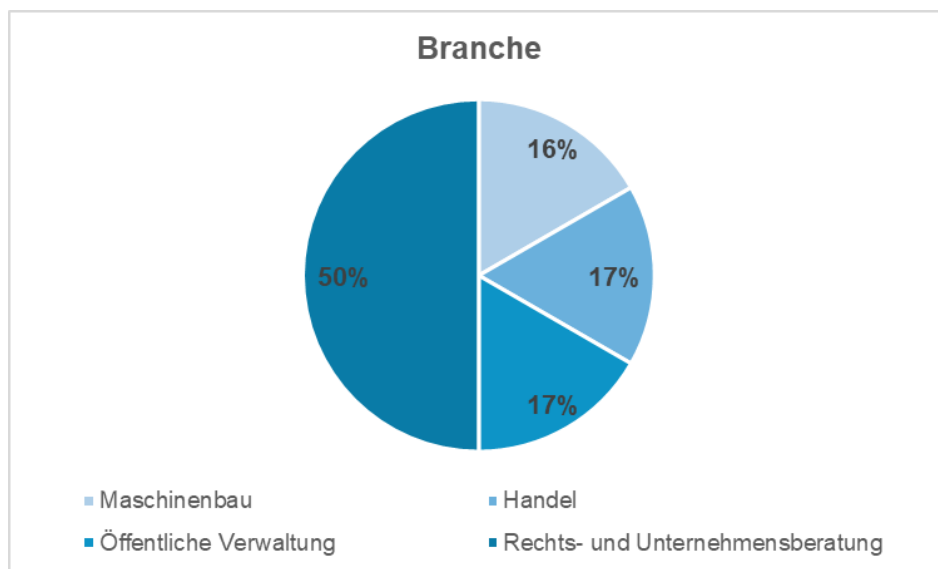


Abbildung 8: Verteilung Branchenzugehörigkeit, eigene Darstellung

Die Stichprobe enthält sowohl Teilnehmende aus Kleinstunternehmen, kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Konzernen (siehe Abbildung 7). Zudem stammen

die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus vier unterschiedlichen Branchen. Damit ist die Branchenlandschaft in Deutschland nur unvollständig abgebildet, was jedoch vorwiegend auf die begrenzte Größe der Stichprobe zurückzuführen ist. Dennoch lässt die Verteilung der Stichprobe eine Analyse der Ergebnisse hinsichtlich eines möglichen Zusammenhangs der Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit und den Erkenntnissen aus den Interviews zu.

Im Vorfeld zu den eigentlichen Interviews wurden Pretests im Rahmen von zwei Testdurchläufen durchgeführt. Dabei wurde die Formulierung der Fragen auf Eindeutigkeit und verständliche Wortwahl geprüft (vgl. Mayer, 2009, S. 45 f.). Entgegen der ursprünglichen Annahme hinsichtlich der Konzeption der Fragen stellte sich dabei heraus, dass weitere, spezifische Unterfragen als Ergänzung zu den Hauptfragen in den einzelnen Themenblöcken nicht notwendig sind. Die Hauptfragen geben den Interviewpartnerinnen und -partnern genügend Freiraum, die eigene, subjektive Wahrnehmung zum Ausdruck zu bringen und damit relevante Informationen zu den in Kapitel 3.3.1 genannten Themenschwerpunkten zu liefern.

Zu Beginn jedes Interviews wurde der bzw. dem Interviewten zunächst für die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung gedankt und das Forschungsinteresse sowie das Ziel des Interviews erläutert. Außerdem wurde nochmals um das Einverständnis zur Aufzeichnung des Gesprächs gebeten. Die Durchführung des Interviews folgte nach dem bereits geschilderten Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferich, 2022, S. 876). Der Leitfaden wurde daher zwar als Orientierung genutzt, jedoch richtete sich insbesondere die Reihenfolge der Fragen nach dem individuellen Gesprächsverlauf. Dabei wurden Fragen vorgezogen, wenn sie an das Gesagte sinnvoll anknüpften oder die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner bestimmte Themen von sich aus ansprach. Fragen, die bereits indirekt im Erzählfluss der bzw. des Interviewten beantwortet wurden, wurden nicht nochmals explizit gestellt. Zudem wurden zu einzelnen Aussagen immanente Nachfragen gestellt, um für die Forschungsfrage relevante Informationen zu gewinnen und nochmals Bezug auf die Schilderungen der Interviewpartnerin bzw. des Interviewpartner zu nehmen (vgl. Flick, 2007, S. 200). Somit wurde einerseits der Gesprächsfluss aufrechterhalten, andererseits wurde darauf geachtet, alle definierten Themenschwerpunkte zu bearbeiten (vgl. Strübing, 2013, S. 93).

Abschließend wurde der Interviewpartnerin bzw. dem Interviewpartner nochmals für die Teilnahme an der Befragung gedankt.

3.3.3 Auswertung

Um die in den durchgeführten Experteninterviews erhobenen Daten auswerten zu können, müssen diese zunächst transkribiert werden. Die Transkription kann dabei nach unterschiedlichen Modellen erfolgen. Die wichtigsten Schritte umfassen neben der Einhaltung von definierten Transkriptionsregeln die Kontrolle des Transkripts sowie die Anonymisierung der Daten (vgl. Flick, 2007, S. 379 f.). Die Transkription der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews orientierte sich nach den Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018). Es wurde eine einfache, inhaltlich-semantische Transkription gewählt, da der Fokus der Auswertung auf der Erfassung des Inhalts der Gespräche und dadurch dem Erhalt von Informationen und Wissen der Expertinnen und Experten im Hinblick auf das Forschungsinteresse liegt. Das semantisch-inhaltliche Transkript lässt „(...) einen schnelleren Zugang zum Gesprächsinhalt zu. Es verzichtet auf genaue Details zur Aussprache und wird somit leichter lesbar“ (Dresing & Pehl, 2018, S. 18).⁴

Die verschriftlichten, qualitativen Daten werden im nächsten Schritt mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ein Verfahren zur qualitativ orientierten, systematischen Analyse von Texten dar, das sich einerseits für große Materialmengen eignet, andererseits jedoch „(...) im ersten Schritt qualitativ-interpretativ bleibt und so auch latente Sinngehalte erfassen kann“ (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691). Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Textmaterial „(...) systematisch zu analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitetem am Material entwickelten Categoriesystemen bearbeitet“ (Mayring, 2016, S. 114). Unter dem Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse werden unterschiedliche Ansätze der Textanalyse zusammengefasst, die sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede aufweisen. In der Forschung besonders häufig verwendete Verfahren sind die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000a) und nach Kuckartz (2018). Mayring (2000a) entwickelte das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse im Rahmen einer Interviewstudie mit dem Grundgedanken, die Vorteile der quantitativen Inhaltsanalyse auf die qualitativ-interpretative Analyse zu übertragen (vgl. Mayring, 2000b). Im Zentrum der Methode steht die Entwicklung eines theoriegeleiteten, am Material entwickelten Categoriesystems, das dazu dienen soll, das erhobene Material regelgeleitet auszuwerten und zu interpretieren (vgl. Mayring, 2016, S. 114).

⁴ Die wörtlichen Transkripte der durchgeführten Interviews werden auf Grund des hohen Seitenumfangs in einer separaten Datei zur Verfügung gestellt.

Die Kritik an dem Ansatz von Mayring bezieht sich häufig auf die Entwicklung eben dieses Categoriesystems, da es nach einem relativ starren Ablaufmodell entwickelt wird. Die Bildung der Kategorien erfolgt an einem Teil des Textes, das heißt, die Kategorien werden meist schon nach Bearbeitung von etwa der Hälfte des Textes festgelegt, sodass später im Text zu findende, relevante Informationen nicht in die Analyse mit einfließen, wenn sie keiner der definierten Kategorien entsprechen. Darüber hinaus liegt der Fokus in Mayrings Ansatz auf der Analyse von Häufigkeiten des Kategoriensystems, sodass laut Gläser und Laudel dadurch keine komplexen Informationen aus dem Material entnommen werden können. (Gläser & Laudel, 2010, S. 199).

Nach sorgfältiger Gegenüberstellung der methodischen Ansätze von Mayring (2000a) und Kuckartz (2018) sowie einer Bewertung ihrer Eignung für die Analyse des vorliegenden Datenmaterials im Kontext der Zielsetzung dieser Arbeit wird das Verfahren nach Kuckartz gewählt. Dieses stellt einen modifizierten Ansatz der Inhaltsanalyse nach Mayring dar und sieht ebenfalls eine Analyse des Materials anhand der Entwicklung eines Kategoriensystems vor. Kuckartz legt allerdings einen stärkeren Fokus auf den „reflektierten Umgang mit den Kategorien“ und betont den zirkulären Charakter der Vorgehensweise. Das Categoriesystem bleibt während des gesamten Forschungsprozesses offen für neue, unvorhergesehene Informationen und wird erst endgültig festgeschrieben, wenn eine „Sättigung“ erreicht wird (Kuckartz, 2018, S. 83 f.). Da die vorliegende Arbeit einen explorativen Ansatz verfolgt und ein aktuelles Thema erforscht, das die individuellen Wahrnehmungen und Einschätzungen berücksichtigt, erscheint die betont offene und flexible Vorgehensweise nach Kuckartz als besonders geeignet. Ein weiterer Vorteil liegt in der Betrachtung der Besonderheiten der einzelnen Fälle, die bei Mayring in dieser Form nicht stattfindet. Kuckartz spricht von einer „Entfernung alles Individuellen (...) bereits im ersten Schritt der Analyse“ (Kuckartz, 2018, S. 78). In seinem Ansatz zieht Kuckartz daher zu der kategorieorientierten Perspektive auch die fallorientierte Perspektive hinzu, in dem er Fälle oder Fallgruppen zusammenfasst und vergleicht (vgl. ebda., S. 111 ff.). Da die Interviewpartnerinnen und -partner unterschiedliche Merkmale, wie z. B. die Führungserfahrung und Anzahl der geführten Mitarbeitenden aufweisen, erscheint dieser Ansatz als besonders sinnvoll, um die einzelnen Aspekte in Beziehung zu der bzw. dem Interviewten zu setzen und die Interviews in Bezug auf ausgewählte Kategorien miteinander vergleichen zu können.

Die im Rahmen dieser Arbeit gewählte Form der Inhaltsanalyse, die als inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse bezeichnet wird, verläuft in sieben Phasen, die in

der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind. Die Kategorienbildung kann dabei sowohl induktiv, deduktiv als auch in kombinierter Form beider Ansätze erfolgen. Die systematische Auswertung der durchgeführten Experteninterviews erfolgte anhand des dargestellten Ablaufschemas und wird im Folgenden schrittweise erläutert.

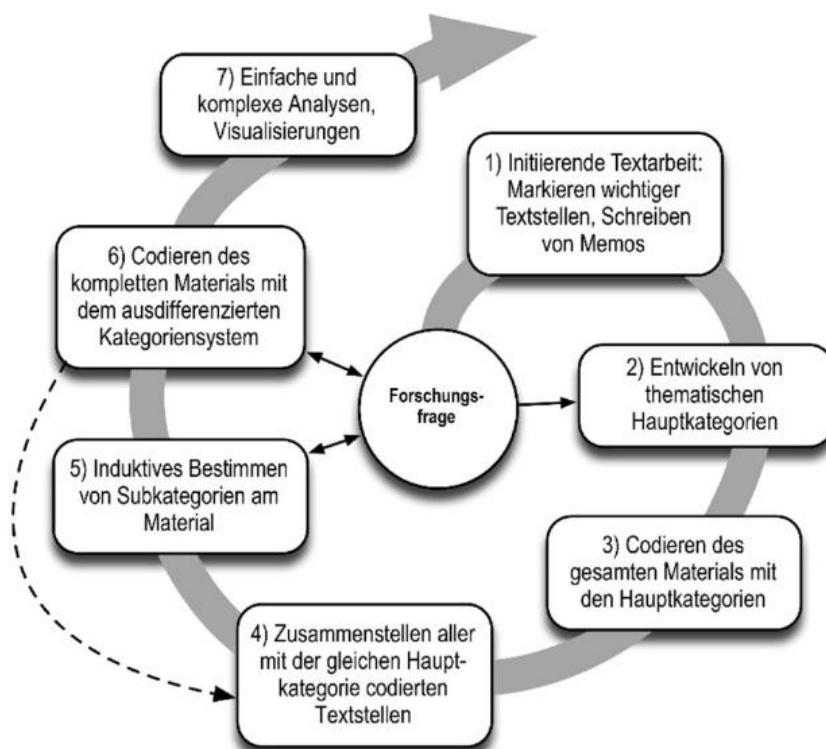


Abbildung 9: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, Quelle: Kuckartz, 2018, S. 100

Der erste Schritt der Auswertung stellt die initiierende Textarbeit dar. Dabei erfolgte zunächst eine vollständige, sorgfältige Lektüre aller Interviewtranskripte. Besonders wichtige Textpassagen wurden farblich markiert und mit Memos versehen, um erste Auswertungsideen festzuhalten. Anschließend wurde jedes Interview in Anlehnung an die sogenannte Fallzusammenfassung stichpunktartig zusammengefasst. Bei den Fallzusammenfassungen handelt es sich um eine komprimierende, eng am Text arbeitende Darstellung der Charakteristika der einzelnen Fälle (vgl. Kuckartz, 2018, S. 58). Die Fälle stellen in dieser Arbeit die einzelnen durchgeführten Interviews dar, die im Kapitel 3.3.2 bereits vorgestellt wurden.

Die anschließende Codierung der Interviews erfolgte in mehreren Stufen, die in der Abbildung 9 in den Schritten 2 bis 6 dargestellt sind. Dabei wurden sowohl deduktive Kategorien angewendet als auch induktive Kategorien gebildet (vgl. Mayring, 2000b, S. 85).

Schritt 1 stellte die Bildung der Hauptkategorien dar. Diese wurden von den in der Literaturanalyse ermittelten Themenschwerpunkten, die gleichzeitig zur Strukturierung des Interviewleitfadens dienen, abgeleitet. In der folgenden Tabelle sind die Hauptkategorien sowie zugeordnete Kürzel dargestellt:

Kürzel	Thematische Hauptkategorie
KOMP	Kompetenzen
AUF	Führungsaufgaben
ROL	Rolle der Führungskraft
CHA	Chancen/Einsatzmöglichkeiten
RIS	Grenzen/Risiken

Tabelle 4: Hauptkategorien, eigene Darstellung

Anschließend erfolgte im zweiten Schritt, der gleichzeitig die erste Phase des Codierens darstellt, eine grobe Codierung aller Transkriptionen anhand dieser Hauptkategorien (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101). Dabei wurde das Categoriesystem bereits um drei weitere, am Material gebildete Hauptkategorien erweitert: Führungskräfteentwicklung, Herausforderungen und Nutzung von KI. In der zweiten Phase wurden die Hauptkategorien weiterentwickelt, in dem sie am erhobenen Material ausdifferenziert wurden (Schritte 4 und 5 der Abbildung). Dazu wurden alle mit den Hauptkategorien codierten Textstellen in einer Tabelle zusammengefasst. Anschließend wurden induktive Subkategorien an diesen Textstellen gebildet. Diese wurden in einem Codierleitfaden übersichtlich zusammengefasst, der neben den Kategorien sowie einer eindeutigen Definition auch entsprechende, beispielhafte Zitate aus den Interviewtranskripten enthält. Der Codierleitfaden ist im Anhang 4 dieser Arbeit aufgeführt.

In der letzten Phase des Codierprozesses wurden alle Interviews nochmals anhand des ausdifferenzierten Categoriesystems codiert (Schritt 6 des dargestellten Ablaufschemas). In beiden Phasen wurden dabei einigen Textstellen mehrere Haupt- und Subkategorien zugeordnet, wenn sie mehrere Aspekte angesprochen haben (vgl. ebda., S. 102).

Das vollständige Categoriesystem wird im Folgenden tabellarisch dargestellt. Die in der Tabelle 5 dunkelblau hinterlegten und fettgedruckten Begriffe bilden die Hauptkategorien, während die sich darunter befindenden, hellblau hinterlegten Begriffe die jeweiligen Subkategorien darstellen.

		Hauptkategorien							
		Kompetenzen	Führungsaufgaben	Rolle der Führungskraft	Chancen/Einsatzmöglichkeiten	Grenzen/Risiken	Führungskräfteentwicklung	Herausforderungen	Nutzung von KI
Subkategorien	Digitalkompetenzen	Vision entwickeln und vermitteln	Vorbild	Entlastung & Unterstützung	Vertrauen in die KI	Strategie und Visionsarbeit	Ängste der Mitarbeitenden	Häufig	
	Sozialkompetenzen	Change-Management	Coach	Entscheidungsfindung	Datenschutz	Zukunftsausrichtung und Antizipation	Unterschiedliche Veränderungsbereitschaft	Gelegentlich	
	Persönliche Kompetenzen	KI-Implementierung	Vertrauensperson	Auswertungen und Analysen	unconscious bias	Adressatengerechte Kompetenzentwicklung	Virtuelle Führung	Gar nicht	
	Fachkompetenzen	Entscheidungen treffen		Vorarbeit	Regulierung von KI	Proaktiver Umgang mit KI	Fehlende Erfahrung mit KI		
	Entscheidungsfähigkeit	Unterstützung und Befähigung von Mitarbeitenden		Intensivere Beziehungsarbeit	Entscheidungen mit KI	Gesamtkonzept	Geschwindigkeit der Veränderung		
	Veränderungsbereitschaft	Teamzusammenhalt fördern		Wissensmanagement	Ersatz von Führungskräften	Führungsverständnis	Organisation/Strukturierung		
		Beziehungsarbeit		Zusammenarbeit			Veränderte Anforderungsprofile		
		Mitarbeiterentwicklung							

Tabelle 5: Vollständiges Kategoriesystem, eigene Darstellung

Bei der Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse wurde zur Unterstützung die Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse MAXQDA (Version 24.5.0) verwendet. Diese erleichtert die Dokumentation und Strukturierung der Analyse, in dem sie z. B. die Möglichkeit bietet Textstellen im Codierprozess farblich zu markieren und die codierten Textstellen computergestützt zu analysieren (vgl. ebda., S. 163 ff.).

Bevor das ausgewertete Material im letzten Schritt analysiert wird, empfiehlt Kuckartz eine fallbezogene, thematische Zusammenfassung (vgl. ebda., S. 111 ff.). Dazu wurde eine Themenmatrix in tabellarischer Form mit Hilfe der als Text-Retrieval bezeichneten Funktion von MAXQDA erstellt, die es ermöglicht, codierte Textpassagen kategoriebezogen zusammenzustellen (vgl. ebda., S. 180 f.). Die tabellarische Fallübersicht ist im Anhang 5 dieser Arbeit dargestellt. Die Spalten stellen dabei die jeweiligen Interviews dar, die Zeilen thematischen Hauptkategorien. In den einzelnen Zellen der Matrix finden sich entsprechende den Kategorien zugeordnete Zitate, die als besonders aussagekräftig für das jeweilige Interview gewertet wurden. Pro Zeile wurde eine Zusammenfassung der Themen in eigenen Worten erstellt, die eine Auswertung der einzelnen Themen ermöglicht. Zudem erfolgte pro Spalte eine Fallzusammenfassung für jede Interviewpartnerin bzw. jeden Interviewpartner, die die Aussagen hinsichtlich der zentralen Forschungsfrage zusammenfasst.⁵ Die Themenmatrix ermöglicht es, die einzelnen Interviews in Bezug auf ausgewählte Kategorien miteinander zu vergleichen und bildet somit einen guten Ausgangspunkt für die Analyse des Forschungsmaterials, die in Schritt 7 des in Abbildung 9 dargestellten Ablaufschemas erfolgt. (vgl. ebda.).

Kuckartz beschreibt sechs Formen der Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse. Im Rahmen dieser Arbeit wurden zwei dieser Formen angewandt: Zunächst erfolgte eine kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien, die im Kapitel 4.1. vorgestellt wird. Zudem erfolgte eine Analyse der Zusammenhänge zwischen Kategorien sowie den in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Merkmalen der interviewten Expertinnen und Experten und den einzelnen Fallzusammenfassungen. Stellenweise wurden auch absolute und relative Häufigkeiten des Kategoriesystems ausgewertet. Diese spielten aufgrund der Fokussierung auf inhaltliche Aspekte der Ergebnisse eine untergeordnete Rolle in der Analyse.

⁵ Ursprünglich stellen in der Themenmatrix nach Kuckartz die Spalten die Hauptkategorien und die Zeilen die einzelnen Fälle dar. Aufgrund der Formatvorgaben dieser Masterarbeit wurde die Tabelle im Anhang jedoch zur besseren Lesbarkeit transponiert.

4 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Wie in Kapitel 1.3 dargestellt, bilden die nachfolgenden beiden Kapitel den Ergebnisteil dieser Arbeit. Im Kapitel 4.1 werden zunächst die Ergebnisse der Literaturanalyse sowie der Experteninterviews übersichtlich zusammengefasst. Anschließend erfolgen eine Synthese und Diskussion der herausgearbeiteten Aspekte beider Methoden. Dabei werden insbesondere Zusammenhänge untersucht und die Ergebnisse unter Einbezug der theoretischen Grundlagen der beiden Themengebiete Führung und Künstliche Intelligenz interpretiert. Jedes Unterkapitel dient dabei der Beantwortung einer der Leitfragen des Forschungsziels, indem es jeweils eine der gebildeten Hauptkategorien aufgreift und unterschiedliche Aussagen kritisch gegenüberstellt.

Die Strukturierung der Unterkapitel erfolgt dabei anhand der Relevanz der Hauptkategorien für die Forschungsfrage. Zunächst werden die Hauptkategorien mit der höchsten Relevanz für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage aufgegriffen. Die Relevanz einer Hauptkategorie wird dabei inhaltsanalytisch durch die Aussagen der Expertinnen und Experten sowie die Häufigkeiten der Codierung bestimmt.

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Literaturanalyse

Im Rahmen der Literaturanalyse wurden anhand der in Kapitel 3.2 erläuterten Kriterien insgesamt zwölf Publikationen identifiziert. Um die relevanten Thesen der einzelnen Publikationen herauszuarbeiten, wurden am Material Kategorien gebildet. Jede Kategorie entspricht dabei einem Themenschwerpunkt, der auf wichtige Aspekte des Einflusses von Künstlicher Intelligenz auf die Führung hinweist. Folgende fünf Themenschwerpunkte konnten im Rahmen der Literaturanalyse identifiziert werden:

1. Kompetenzen
2. Führungsaufgaben
3. Rolle der Führungskraft
4. Chancen/Einsatzmöglichkeiten
5. Grenzen/Risiken

Der erste Themenschwerpunkt fokussiert sich auf die **Kompetenzen**, die Führungskräfte im Kontext des zunehmenden Einflusses von KI auf die Arbeitswelt entwickeln sollten. Diese werden in diversen analysierten Publikationen diskutiert. Peifer et al. (2022) betonen, dass Führungskräfte kein detailliertes Fachwissen zu KI benötigen.

Vielmehr sollten sie sich grundlegende Kenntnisse über die Funktionsweise aneignen, um Risiken im Zusammenhang mit der Nutzung von KI korrekt einschätzen und ethisch reflektierte Entscheidungen treffen zu können. Die bereits in der Literatur diskutierte digitale Medienkompetenz sei an dieser Stelle weiterzudenken im Hinblick auf eine zu entwickelnde „AI literacy“. Diese fasst mehrere Kompetenzen zusammen, die für die effektive Nutzung von KI notwendig sind.⁶ Darüber hinaus werden als zentrale Kompetenzen der Zukunft insbesondere Netzwerk- und Veränderungskompetenzen sowie Agilität gehandelt (vgl. Hasenbein, 2023; Watson et al., 2021).

Im Hinblick auf zukünftige **Führungsaufgaben** wird insbesondere die ethische Nutzung von KI in Unternehmen thematisiert. Als zentrale Aufgabe von Führungskräften wird die „(...) Gestaltung des Einsatzes von KI-Systemen im Arbeitskontext“ (Stowasser et al., 2022, S. 24) genannt. Führungskräfte müssen zukünftig entscheiden, „(...) which activities are to be taken over by humans and which are to be carried out by the AI“ (Peifer et al., 2022, S. 1029) und dabei die individuellen Stärken der Mitarbeitenden berücksichtigen. Darüber hinaus sollen Führungskräfte eine „Kultur der ethischen Nutzung von KI“ fördern und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte und des Datenschutzes sicherstellen (vgl. Benabed et al., 2024; Stowasser et al., 2022; Uddin, 2023).

In diesem Zusammenhang wird die **Rolle der Führungskraft** zum einen als Vorbild beschrieben, das die Vision und Strategie im Hinblick auf die Nutzung von KI vorlebt und zum anderen als Coach und Entwicklungshelferin bzw. Entwicklungshelfer (vgl. Stowasser et al., 2022; Uddin, 2023). Hinsichtlich der Frage, ob KI in Zukunft selbst die Rolle von Führungskräften einnehmen kann, sind in den Publikationen konträre Auffassungen zu finden. Während Van Quaquebeke & Gerpott (2023) die These formulieren, dass KI menschliche Führungskräfte zukünftig vollständig ersetzen wird, haben Dukino et al. (2020) diese Hypothese im Rahmen ihrer Studie verworfen.

Im Hinblick auf die **Chancen** sowie **Einsatzmöglichkeiten** von KI in der Mitarbeiterführung werden in der ermittelten Literatur zahlreiche, unterschiedliche Aspekte identifiziert. Neben einer wesentlichen Effizienzsteigerung wird eine Unterstützung und Entlastung der Führungskräfte durch LLMs wie ChatGPT prognostiziert. Damit können Freiräume geschaffen werden, die Führungskräfte wiederum für die persönliche Führungsbeziehung zu Mitarbeitenden nutzen können (vgl. Dahm & Zehnder, 2023; Tîrnăcop, 2023).

⁶ Der Begriff „AI literacy“ wird in Kapitel 5.1 näher definiert.

Merke (2023) sieht den Zugang zu Führungswissen durch KI-Systeme wie ChatGPT zudem als wichtigen Schritt in Richtung Shared Leadership.

Gleichzeitig bestehe das **Risiko**, dass Führungskräfte durch den Fokus auf die Einsatzmöglichkeiten von KI von ihren Kernaufgaben abgelenkt werden und persönliche oder soziale Aspekte in den Hintergrund geraten (vgl. Dahm & Zehnder, 2023; Stowasser et al., 2022). Zudem wird das Risiko eines missbräuchlichen Einsatzes von KI, zum Beispiel zur Überwachung von Mitarbeitenden, sowie eine mögliche Diskriminierung bei dem Einsatz selbstlernender KI (Unsupervised Learning, siehe Kapitel 2.2.1) hervorgehoben (vgl. Benabed et al., 2024; Stowasser et al., 2022). **Grenzen** werden darüber hinaus in der Entscheidungsfindung mit Hilfe von KI gesehen. Richter & Resch (2023) kommen in ihrer Studie zudem zu dem Ergebnis, dass Entscheidungen in letzter Instanz von Menschen überprüft und getroffen werden sollten.

Bevor die genannten Ergebnisse der Literaturanalyse in den nächsten Abschnitten im Hinblick auf die Leitfragen dieser Arbeit diskutiert werden, wird zunächst noch ein Überblick über die Ergebnisse der Experteninterviews geschaffen werden.

Experteninterviews

Die genannten Themenschwerpunkte dienten bei der qualitativen Analyse der Experteninterviews ebenfalls zur Bildung von Kategorien und wurden während des Codierens um die drei weiteren Hauptkategorien *Führungskräfteentwicklung*, *Herausforderungen* und *Nutzung von KI* ergänzt sowie in einem zweiten Codierdurchgang in Subkategorien untergliedert. Die kategoriebasierte Auswertung, die im Rahmen der Themenmatrix (siehe Kapitel 3.3.3) erstellt wurde, bildete die Grundlage für die folgende Zusammenfassung der Ergebnisse.

Kompetenzen: In dieser Hauptkategorie werden die Kompetenzen in Form der codierten Subkategorien zusammengefasst, die nach Auffassung der Expertinnen und Experten für Führungskräfte besonders wichtig sind. Häufig genannt werden dabei zum einen Kompetenzen wie Selbstreflexion, Selbstorganisation und Resilienz, die in der Literatur als persönliche Kompetenzen oder auch Selbstkompetenzen (vgl. Heyse & Erpenbeck, 2010, S. 81) zusammengefasst werden, sowie Sozialkompetenzen wie Empathie, Kommunikation und Teamfähigkeit. Zudem werden im Zusammenhang mit KI in mehreren Interviews auch Digitalkompetenzen als Schlüsselkompetenz genannt. Konkret erachten die Expertinnen und Experten dabei den Umgang mit KI-Modellen sowie die Fähigkeit,

den Nutzen und die Grenzen des Einsatzes von KI einschätzen zu können, als besonders wichtig für die Zukunft.

Führungsaufgaben: Die Subkategorien dieser Hauptkategorie fassen die in den Interviews genannten Führungsaufgaben zu acht Bereichen zusammen. Die zentralen Führungsaufgaben umfassen die Entwicklung, Befähigung und Unterstützung der Mitarbeitenden sowie den Aufbau und die Pflege persönlicher Beziehungen. Führungskräfte müssen laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern Entscheidungen treffen und eine klare Vision für das Team kommunizieren. Im Zusammenhang mit dem Einfluss von KI werden zudem zwei wesentliche Führungsaufgaben benannt. Zum einen verstehen einige der Expertinnen und Experten die Implementierung von KI als Führungsaufgabe, zum anderen wird die Notwendigkeit des Change-Managements betont. Führungskräfte sollten Veränderungen fördern, begleiten und die Mitarbeitenden im Umgang mit Veränderungen aktiv unterstützen.

Rolle der Führungskraft: Der Führungskraft werden in den durchgeführten Interviews drei zentrale Rollen zugeschrieben: Sie fungiert als Vorbild für die Mitarbeitenden, dient als Vertrauensperson, indem sie eine persönliche, vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbaut und agiert als Coach, indem sie die Mitarbeitenden zu eigenständigem Handeln und Entscheiden befähigt und in ihrer Entwicklung unterstützt.

Chancen/Einsatzmöglichkeiten: Die Chancen der Nutzung von KI in der Mitarbeiterführung werden in allen durchgeführten Experteninterviews thematisiert. Die Expertinnen und Experten sehen vielfältige Einsatzmöglichkeiten für Führungskräfte, insbesondere im Bereich der Datenanalyse und der Vorbereitung bestimmter Aufgaben, wie der Durchführung von Mitarbeitendengesprächen oder dem Treffen von Entscheidungen. Expertinnen und Experten sehen die Chance des Einsatzes der KI dahingehend, dass sie Führungskräfte entlasten und unterstützen könnte, z. B. bei administrativen und Routineaufgaben. Auch im Wissensmanagement und der Optimierung der Zusammenarbeit von Teams könne KI gewinnbringend eingesetzt werden. Dadurch könnten Freiräume für die Führungskräfte geschaffen werden, die wiederum für einen intensiveren persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden genutzt werden könnten.

Grenzen/Risiken: In allen Interviews wird die Einschätzung geäußert, dass KI Führungskräfte nicht ersetzen könne, da ein wichtiger Bestandteil von Mitarbeiterführung die persönliche, zwischenmenschliche Kommunikation und Beziehung darstelle. Grenzen des Einsatzes von KI in der Führung werden zudem im Hinblick auf die Entscheidungsfindung gesehen. Die Expertinnen und Experten äußern Bedenken hinsichtlich des

Datenschutzes und sogenannter „unconscious bias“. Vorurteile und kognitive Verzerrungen könnten auch bei der Nutzung von KI auftreten und so zu Fehlentscheidungen und Diskriminierung führen. Die Nutzung von KI sollte daher klar geregelt und reguliert werden. Eine Hürde bei der Nutzung von KI in der Führung stelle außerdem das fehlende Vertrauen der Mitarbeitenden in die KI dar.

Führungskräfteentwicklung: Die Hauptkategorie *Führungskräfteentwicklung* fasst alle in den Interviews genannten Aspekte hinsichtlich der Anforderungen an die PE vor dem Hintergrund des Einflusses von KI zusammen. Dabei wird insbesondere die zukunftsorientierte Ausrichtung der PE diskutiert. Die PE sollte zukünftig erforderliche Kompetenzen antizipieren können und diese gezielt und adressatengerecht entwickeln. Hervorgehoben wird zudem, dass die PE aktiv bei der Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Nutzung von KI im Unternehmen beteiligt sein sollte. Sie sollte Strategie- und Visionsarbeit leisten und das Thema KI proaktiv vorantreiben. Zudem sollte das geteilte Führungsverständnis im Rahmen der Führungskräfteentwicklung vermittelt werden.

Herausforderungen: Die Subkategorien der Hauptkategorie *Herausforderungen* fassen die unterschiedlichen Herausforderungen von Führungskräften im Führungsalltag zusammen. Einerseits handelt es sich dabei um grundsätzliche Herausforderungen in der Mitarbeiterführung, andererseits um Herausforderungen, die mit dem Einfluss von KI auf die Arbeitswelt entstehen. Als grundsätzliche Herausforderungen werden das Zeitmanagement und die Selbstorganisation der Führungskraft sowie die virtuelle Führung beschrieben. Mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner führen Mitarbeitende an unterschiedlichen Standorten und beschreiben in diesem Zusammenhang Schwierigkeiten im Hinblick auf Kommunikation und Beziehungsarbeit. In Bezug auf KI werden insbesondere die Ängste der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der Nutzung von KI im Arbeitsalltag sowie die unterschiedliche Veränderungsbereitschaft dieser genannt. Auch die Geschwindigkeit, mit der sich die Arbeitswelt verändert, wird als Herausforderung empfunden. Zum Teil entsteht diese Wahrnehmung auch im Zusammenhang mit der fehlenden Erfahrung mit KI im Unternehmen. Einige Expertinnen und Experten befürchten, im Bereich KI „abgehängt“ zu werden oder „den Zug zu verpassen“. Ein weiterer Aspekt dieses Themenkomplexes betrifft die veränderten Anforderungsprofile von Mitarbeitenden durch den Einsatz von KI, die ein Experte beschreibt. Diese würden sich auf die Arbeitsorganisation und die Kompetenzprofile und damit auch auf die Führungskraft auswirken.

Nutzung von KI: In dieser Hauptkategorie werden die Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner hinsichtlich der grundsätzlichen Nutzung im eigenen Unternehmen sowie der persönlichen Nutzung im beruflichen Kontext zusammengefasst. Die Hälfte der Expertinnen und Experten gab an, dass KI im Unternehmen gelegentlich genutzt werde. Zwei Expertinnen und Experten gaben an, KI häufig zu nutzen und die Nutzung auch aktiv voranzutreiben. Lediglich in einem der durchgeführten Interviews wurde geäußert, dass KI im Unternehmen bisher noch gar nicht genutzt werde.

4.2 Veränderte Rahmenbedingungen von Führung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel zunächst ein Überblick über die Ergebnisse der methodischen Arbeit geschaffen wurde, werden diese in den folgenden Unterkapiteln 4.2 und 4.3 sowie im Kapitel 5 interpretiert und diskutiert, um sich der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage anzunähern. Das Kapitel 4.2 analysiert dazu zunächst, wie sich die Rahmenbedingungen von Führung durch den Einsatz von KI verändern, indem es die Aspekte der Hauptkategorien *Chancen/Einsatzmöglichkeiten*, *Grenzen/Risiken* und *Herausforderungen* aufgreift.

4.2.1. Chancen für die Mitarbeiterführung

Sowohl im Rahmen der Literaturanalyse als auch der durchgeführten Experteninterviews konnten zahlreiche Einsatzmöglichkeiten von KI in der Führung identifiziert werden. In der Literaturanalyse konnten rund 40% der relevanten Textstellen der Hauptkategorie *Chancen/Einsatzmöglichkeiten* zugeordnet werden, im Verlauf der qualitativen Analyse der Interviews wurden 49 der 248 codierten Textstellen dieser Hauptkategorie zugeordnet. Aus der relativen bzw. absoluten Häufigkeit der Hauptkategorie kann geschlossen werden, dass mit der Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz zahlreiche Chancen für die Mitarbeiterführung verbunden werden. Dabei decken sich die Ergebnisse beider Methoden insbesondere in der These, KI werde Führungskräfte zukünftig in ihren Aufgaben entlasten und unterstützen. Die Begriffe *Unterstützung* und *Entlastung* ließen sich dabei sowohl in den Transkriptionen der durchgeführten Interviews als auch in der identifizierten Literatur häufig wiederfinden. Konkret wurden dabei folgende Einsatzmöglichkeiten (Use Cases) von KI für die Führung formuliert:

- **Auswertungen und Analysen:** In mehreren Interviews wurde geäußert, dass KI bereits genutzt werde, um relevante Daten, wie z.B. im Bereich des Recruitings (Anzahl Bewerbungen, Geschlecht der Bewerber etc.) oder der Auslastung von Mitarbeitenden im Rahmen von Tätigkeitsanalysen auszuwerten. Auch könnten Informationen

zu einzelnen Mitarbeitenden bei größeren Teams kumuliert und visualisiert werden (vgl. Dahm & Zehnder, 2023, S. 42).

- **Vorarbeit:** KI könnte Führungskräfte in Zukunft entlasten, indem sie Vorarbeit für bestimmte Aufgaben übernimmt. Als Beispiele dazu werden das Erstellen von Leitfäden für Gespräche mittels LLM's wie ChatGPT oder das Vorbereiten von Mitarbeitendengesprächen durch das Zusammenstellen von Informationen und Daten aufgeführt. KI könnte in diesem Zusammenhang auch zu einer effizienteren, verständlicheren und persönlicheren Kommunikation der Führungskräfte beitragen, indem es Formulierungen vorschlägt oder schriftliche Kommunikation der Führungskräfte optimiert. (vgl. Van Quaquebeke & Gerpott, 2023, S. 267).
- **Entscheidungsfindung:** KI könnte Führungskräfte darin unterstützen, nachvollziehbare und klare Entscheidungen zu treffen, da sie es zum einen ermöglicht, eine Vielzahl an Daten zu berücksichtigen und in kürzester Zeit auszuwerten und zum anderen verschiedene Optionen bei der Lösung von Problemen aufzeigen kann. Ein Experte beschreibt dazu, dass „(...) eine Führungskraft durch KI einen größeren Blumenstrauß packen kann an Entscheidungsmöglichkeiten“ (B1, persönliche Kommunikation, 27. Juni 2024).
- **Zusammenarbeit:** Im Bereich der Teamarbeit könnten KI-Systeme dabei helfen, die Zusammenarbeit noch effizienter gestalten und Informationen für die Führungskraft zu kumulieren und sie so darin unterstützen, „(...) den Fortschritt der Zusammenarbeit, das Verfolgen gemeinsamer Ziele im Blick zu behalten“ (B3, persönliche Kommunikation, 09. Juli 2024).

Vergleicht man die genannten Use Cases mit den in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Führungsaufgaben nach Malik (2014), so lässt sich schlussfolgern, dass KI Führungskräfte bei nahezu allen Aufgaben entlasten kann. Die mit KI möglichen Analysen könnten Führungskräfte insbesondere in den Aufgaben „Organisieren“, „Entscheiden“ und „Kontrollieren“ unterstützen, Generative KI wie ChatGPT kann zudem dabei helfen, die Qualität von Mitarbeitendengesprächen zu verbessern und damit „Menschen [zu] entwickeln und [zu] fördern“ (Malik, 2014, S. 165).

Hinsichtlich der persönlichen Merkmale der interviewten Expertinnen und Experten konnten keine nennenswerten Unterschiede in Bezug auf die erwarteten Vorteile der Nutzung von KI festgestellt werden. Expertinnen und Experten, die angaben, KI gelegentlich oder häufig im beruflichen Alltag zu nutzen, beschrieben jedoch konkretere

Anwendungsmöglichkeiten als der Interviewpartner, der angab, KI bisher noch nicht zu nutzen.

Ein weiterer Aspekt, der sowohl in der Literatur als auch in den Interviews mehrfach zum Ausdruck kam, ist die Hoffnung, dass durch die erwartete Entlastung und Effizienzsteigerung Freiräume geschaffen werden können, die Führungskräfte wiederum für den persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden nutzen könnten. Insbesondere Expertinnen und Experten, die ein größeres Team oder Mitarbeitende an mehreren Standorten führen, äußerten, dass im Führungsalltag oft zu wenig Zeit für den Aufbau einer persönlichen Beziehung bleibe. Daher liegt die Interpretation nahe, dass Führungskräfte in diesem Aspekt die größte Chance der Nutzung von KI in Bezug auf ihre Führungsrolle sehen. Stowasser et al. bemerken in diesem Zusammenhang: „Die persönliche Komponente von Führung durch die Führungskraft gewinnt so durch den Einsatz der KI doppelt an Bedeutung. Einerseits erfordert ihr Einsatz einen höheren Grad an persönlicher Führung; andererseits erhalten Führungskräfte dadurch mehr Freiräume für die Führung der einzelnen Beschäftigten“ (Stowasser et al., 2022, S. 11).

Merke (2024) greift zudem den Aspekt des Teilens von Wissen mittels KI auf. Durch KI-Systeme könnten alle Mitarbeitenden auf Führungswissen zugreifen, sodass KI auch Shared Leadership⁷ ermögliche (Merke, 2024, S. 221). Zwar wurde auch in den Experteninterviews der Einsatz von KI im Bereich des Wissensmanagements im Zusammenhang mit der Entlastung von Führungskräften thematisiert, die Auswirkungen auf das Modell des Shared Leaderships konnten jedoch nicht weiter untersucht werden. Van Quaquebeke & Gerpott sehen in KI-Systemen zudem die Möglichkeit, Emotionen und Stimmungen von Mitarbeitenden in Gesprächen oder Meetings zu analysieren (vgl. Van Quaquebeke & Gerpott, 2023, S. 267). Mit Inkrafttreten des AI Acts (siehe Kapitel 2.2.2) wird ein Einsatz von KI-Anwendungen dieser Art jedoch verboten, sodass dem Einsatz von KI in dem Quaquebeke & Gerpott (2023) beschriebenen Umfang nicht zugestimmt werden kann.

4.2.2 Zukünftige Herausforderungen für Führungskräfte

Der Einsatz von KI im beruflichen Alltag führt zu zahlreichen Herausforderungen, mit denen Führungskräfte konfrontiert werden und die zukünftig Einfluss auf die Rolle und

⁷ Shared Leadership oder auch geteilte Führung beschreibt einen Ansatz, bei dem im Gegensatz zur vertikalen Führung nicht nur eine Person die Führungsrolle übernimmt, sondern die Führung über ein Team verteilt wird und mehrere oder alle Mitarbeitenden Führungsaufgaben übernehmen (Kauffeld, 2014, S. 87).

Aufgaben von Führungskräften nehmen werden. Diese beziehen sich zum einen auf die Nutzung von KI in der Führung, zum anderen auf die Veränderungen in Unternehmen, die durch den Einfluss von KI entstehen und wiederum zu veränderten Anforderungen an Führungskräfte führen.

Im Hinblick auf die Herausforderungen im Rahmen der Nutzung von KI in der Führung finden sich zahlreiche Überschneidungen zwischen den Ergebnissen der Literaturanalyse und den ausgewerteten Experteninterviews. Ein häufig diskutiertes Risiko stellt dabei der sogenannte KI-Bias dar (siehe Kapitel 2.2.2). Expertinnen und Experten teilen die Auffassung, dass die Entscheidungsfindung insbesondere im Bereich der Mitarbeiterführung nicht vollständig einer KI überlassen werden sollte, da das Risiko besteht, dass Entscheidungen einerseits rein effizienzbasiert getroffen werden und andererseits Benachteiligungen und Diskriminierung entstehen, wenn Führungskräfte die Entscheidungen der KI nicht hinterfragen (vgl. Dahm & Zehnder, 2023, S. 13). Eine Expertin beschreibt ihre Bedenken dazu wie folgt:

„(...) dass in unserer schnelllebigen Zeit, wo wir einfach auch dazu tendieren, sozusagen vielleicht noch eher auch in diese „unconscious bias“-Fallen zu tappen und erstmal Dinge für bare Münze zu nehmen oder nicht zu hinterfragen, dass das (...), dass die Gefahr, dann sich auf eine KI zu verlassen, vielleicht größer ist (...)“ (B3, persönliche Kommunikation, 09. Juli 2024).

Sowohl in den ermittelten Publikationen als auch in den Experteninterviews wird daher die Schlussfolgerung getroffen, dass „(...) menschliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger die Ergebnisse letztlich überprüfen und die Verantwortung übernehmen sollten“ (Richter & Resch, 2023, S. 342). Die Grenze der Nutzung von KI in der Entscheidungsfindung liegt dementsprechend darin, welche Methoden des maschinellen Lernens (siehe Kapitel 2.2.1) angewandt wird und inwieweit diese transparent und beeinflussbar für Führungskräfte ist.

In diesem Zusammenhang wird auch der Datenschutz sowohl als Risiko, als auch als Herausforderung für Führungskräfte bei der Nutzung von KI diskutiert. Da es sich in der Mitarbeiterführung überwiegend um Beschäftigtendaten handelt, die besonders sensibel und daher auch rechtlich geschützt sind, muss sichergestellt werden, dass KI-Systeme den datenschutzrechtlichen Anforderungen entsprechen, um Risiken für das Unternehmen zu reduzieren. Zudem werden Führungskräfte mit der Herausforderung konfrontiert, den Einsatz von KI-Systemen so zu gestalten, dass „(...) eine Wahrung der

Persönlichkeitsrechte und des Datenschutzes in Bezug auf Beschäftigtendaten gewährleistet [ist]“ (Stowasser et al., 2022, S. 24).

Der Datenschutz stellt dabei auch insofern eine Herausforderung für Führungskräfte dar, dass er als eine Voraussetzung für die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber dem Einsatz von KI beschrieben wird. Ein Interviewpartner stellt dazu fest:

„Das Thema Datenschutz muss ganz klar geregelt sein. Wenn nicht klar ist, wie mit den erworbenen Daten umgegangen wird, ist es schwer, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich darauf einzulassen“ (B4, persönliche Kommunikation, 12. Juli 2024).

Das Vertrauen der Mitarbeitenden in KI wird insbesondere in den Experteninterviews als Herausforderung thematisiert. Fehlendes Vertrauen würde Mitarbeitende einerseits daran hindern, KI im Arbeitsalltag selbst zu nutzen, andererseits stelle es auch ein Risiko in Bezug auf die Nutzung von KI in der Führung dar, da es sich negativ auf das Vertrauen gegenüber der Führungskraft auswirken könne. Daraus lässt sich ableiten, dass die Regulierung der Nutzung von KI – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch auf gesetzlicher Ebene – zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken. Auch in einem der Interviews äußert sich ein Experte positiv zur Regulierung von KI. Gleichzeitig stellt die Regulierung von KI eine Herausforderung für Führungskräfte dar, da sie in Zukunft mit dem AI Act (siehe Kapitel 2.2.2) dazu verpflichtet werden, KI-Systeme vor dem Einsatz genau zu prüfen. Unter anderem wird der Einsatz von KI zur Analyse von Emotionen und Stimmungen von Mitarbeitenden durch den AI Act verboten (Kapitel II, Art. 5, AI Act).

Weitere Herausforderungen für Führungskräfte, die identifiziert werden konnten, beziehen sich auf die Veränderungen, die durch den Einfluss der KI auf die Arbeitswelt entstehen. Zwei Interviewpartner beschreiben, dass sie in ihrem Führungsalltag zunehmend mit Ängsten der Mitarbeitenden in Bezug auf KI konfrontiert seien. Einerseits hätten Mitarbeitende Angst davor, ihren Arbeitsplatz auf Grund des Einsatzes von KI und der Automatisierung ihrer Tätigkeiten zu verlieren, andererseits würden sich die Sorgen in Form einer „Angst vor Kontrollverlust“ (B4, persönliche Kommunikation, 12. Juli 2024) äußern. Darüber hinaus beschrieben die befragten Expertinnen und Experten, dass die individuelle Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden unterschiedlich hoch sei. Führungskräfte stehen damit vor mehreren Herausforderungen. Einerseits bestehen diese darin, Mitarbeitende mit einer geringen Veränderungsbereitschaft positiv zu beeinflussen, andererseits müssen sie kontinuierlich Veränderungen innerhalb ihres Teams oder

Verantwortungsbereichs umsetzen, um sich den aktuellen Rahmenbindungen in der VUCA-Welt anzupassen.

Insbesondere auch in Bezug auf die Entwicklungen von KI wird die Geschwindigkeit der Veränderungen in der Unternehmensumwelt als Herausforderung in mehreren Experteninterviews thematisiert. Sowohl eine befragte Führungskraft als auch eine Personalentwicklerin betonen dabei, dass man sich zeitnah mit dem Einsatz von KI auseinandersetzen müsse, und äußern Bedenken „abgehängt“ zu werden:

„(...) wenn man jetzt den Punkt verpasst, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, dann wird es wirklich irgendwann einen überrollen oder dann wird der Zug abfahren und man wird nicht wieder darauf springen können“ (B2, persönliche Kommunikation, 27. Juni 2024).

Eng verknüpft mit der Geschwindigkeit der Veränderung ist auch die fehlende Erfahrung im Umgang mit KI, die einige Interviewpartnerinnen und -partner beschreiben. Dieser lässt sich aus der Codierung in den beiden Hauptkategorien *Nutzung von KI* und *Fehlende Erfahrung mit KI* ableiten. In mehreren Interviews wurden dieselben Textstellen mit beiden Hauptkategorien codiert. Die Interpretation liegt daher nahe, dass KI nur dann aktiv durch die Mitarbeitenden im Unternehmen genutzt wird, wenn im Unternehmen ein entsprechendes Konzept vorliegt und die Nutzung von KI durch die Führungskräfte aktiv vorangetrieben wird. Dabei konnte auch ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße der befragten Expertinnen und Experten und den beiden Hauptkategorien *Nutzung von KI* und *Fehlende Erfahrung mit KI* ermittelt werden. Die beiden Expertinnen und Experten, die angaben, dass KI im Unternehmen häufig genutzt werde, arbeiten in Unternehmen mit über 1.500 Mitarbeitenden. Das Unternehmen, in dem KI bisher noch gar nicht genutzt wird, kann mit unter 100 Mitarbeitenden hingegen den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zugeordnet werden. Es kann daher zudem abgeleitet werden, dass die Implementierung von KI für Führungskräfte und Personalentwicklerinnen und Personalentwickler aus KMU eine größere Herausforderung darstellt als für Expertinnen und Experten aus größeren Unternehmen und Konzernen.

Abschließend soll noch ein weiterer Aspekt genannt werden, der zwar nur in einem der durchgeführten Interviews thematisiert wird, aber als besonders relevant erachtet wird. Ein Experte beschreibt, dass sich durch den Einsatz von KI die Anforderungsprofile der Mitarbeitenden und damit auch die Kompetenzprofile verändern würden, da Mitarbeitende immer digitaler arbeiten müssten, um effizient zu sein (vgl. B6, persönliche Kommunikation, 25. Juli 2024). Dies würde sich auch auf die Führung auswirken, da man

zukünftig entscheiden müsse, welche Aufgaben von einem Mitarbeitenden und welche von einer KI erledigt werden. Damit greift die genannte Führungskraft einerseits die Ausrichtung der Arbeitsgestaltung auf, die im Kontext von KI als weitere Herausforderung identifiziert werden kann und andererseits die in der Literatur ebenfalls thematisierte Kompetenzverschiebung: „Während Kompetenzen, die durch den Einsatz der KI-Systeme übernommen werden können, an Bedeutung verlieren, gewinnen Kompetenzen zur Stärkung der menschlichen Fähigkeiten in der veränderten Arbeitsteilung an Relevanz“ (Stowasser et al., 2022, S. 20).

4.3 Auswirkungen von KI auf die die Rolle von Führungskräften

Im Kapitel 4.2 wurden sowohl Chancen als auch Herausforderungen diskutiert, die mit dem Einsatz von KI für die Mitarbeiterführung entstehen. Aus diesen Erkenntnissen soll nun abgeleitet werden, wie sich die veränderten Rahmenbedingungen auf die Rolle der Führungskraft auswirken. Dazu soll zunächst analysiert werden, welchen Einfluss die Veränderungen durch KI auf die Aufgaben von Führungskräften haben. Anschließend wird im Kapitel 4.3.2 diskutiert, wie sich der Einsatz von KI auf das Konzept der transformationalen Führung auswirken wird.

4.3.1 Veränderte Führungsaufgaben

Um die in Kapitel 1.1. definierte Leitfrage zu beantworten, inwiefern sich Führungsaufgaben durch die zunehmende Nutzung von KI verändern werden, werden die bisherigen Überlegungen zu den Chancen und Herausforderungen von KI sowie die in den Experteninterviews und der Literaturanalyse ermittelten Führungsaufgaben synthetisiert. Dabei werden die ermittelten Führungsaufgaben mit den in der Literatur definierten Aufgaben von Führungskräften verglichen (siehe Kapitel 2.1.1).

Im Rahmen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wurden insgesamt 44 Textstellen in der Hauptkategorie *Führungsaufgaben* codiert. Diese untergliedert sich in die acht Subkategorien *Mitarbeiterentwicklung*, *Beziehungsarbeit*, *Teamzusammenhalt fördern*, *Unterstützung und Befähigung von Mitarbeitenden*, *Entscheidungen treffen*, *KI-Implementierung*, *Change-Management* sowie *Vision entwickeln und vermitteln*. Die Subkategorien repräsentieren die Führungsaufgaben, die die befragten Expertinnen und Experten insbesondere auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Nutzung von KI in Unternehmen als besonders wichtig erachten. Vergleicht man diese Aufgaben mit den von Malik (2014) definierten Führungsaufgaben, so lassen sich einige Parallelen feststellen. Neben dem Treffen von Entscheidungen, das auch von Malik als wichtige

Führungsaufgabe erachtet wird, können die Aufgaben Mitarbeiterentwicklung und Unterstützung und Befähigung von Mitarbeitenden der von Malik definierten Aufgabe „Menschen entwickeln und fördern“ zugeordnet werden. Auch die Beziehungsarbeit und das Fördern des Teamzusammenhalts stehen in enger Verbindung mit der Entwicklung des individuellen Mitarbeitenden. Daraus lässt sich schließen, dass diese Aufgabe auch in der Praxis eine besondere Bedeutung für Führungskräfte hat.

Um eine Übersicht darüber zu schaffen, wie sich nun die Führungsaufgaben durch die zunehmende Nutzung von KI verändern, werden die in der Literatur definierten Aufgaben in drei Kategorien unterteilt. Die erste Kategorie umfasst Führungsaufgaben, deren Umfang und Bedeutung in Zukunft abnehmen wird. In die zweite Kategorie werden Führungsaufgaben einsortiert, die sich zukünftig nicht oder nur gering verändern werden. Die dritte Kategorie beinhaltet Führungsaufgaben, die mit dem zunehmenden Einfluss von KI an Bedeutung gewinnen werden. Die nachfolgende Grafik bietet zunächst einen Überblick über die genannten Kategorien.



Abbildung 10: Auswirkungen von KI auf Führungsaufgaben, eigene Darstellung

Zu den Aufgaben, die durch den Einsatz von KI zukünftig abnehmen werden, werden das Kontrollieren und das Organisieren gezählt. In Kapitel 4.2.1 wurde erläutert, dass Führungskräfte insbesondere die Chance sehen, dass mit Hilfe von KI Auswertungen automatisiert und große Datenmengen analysiert werden können. Der zeitliche Aufwand wird damit für Führungskräfte erheblich reduziert, da KI zukünftig relevante Daten auswerten und damit kontrollierende Tätigkeiten, wie die Überprüfung des Budgets, die Auswertung der Auslastung im Team oder das Erstellen von Tätigkeitsanalysen, nahezu vollständig übernehmen kann. Auch das Organisieren wird durch KI erheblich erleichtert.

Als Beispiel wurde dazu die Möglichkeit aufgeführt, die Zusammenarbeit in Teams mit Hilfe von KI zu organisieren und das Erreichen von Zielen zu verfolgen.

Das Treffen von Entscheidungen kann zwar auch durch KI unterstützt werden, wird jedoch in Zukunft nicht vollständig automatisiert. Da die Verantwortung immer noch bei menschlichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern (vgl. Kapitel 4.2.2) liegen sollte, wird diese Aufgabe auch weiterhin eine zentrale Bedeutung im Alltag von Führungskräften einnehmen und daher der Kategorie „gleichbleibend“ zugeordnet (vgl. Abbildung 10). Weitere Führungsaufgaben, die auch mit dem Einsatz von KI nicht an zeitlichem Aufwand oder Bedeutung verlieren werden, sind das Vermitteln einer Vision und das Setzen von Zielen. Auch hier kann KI zwar beispielsweise bei der Formulierung der Vision oder dem Vorbereiten der Kommunikation unterstützen. Da die Vision und auch die Ziele jedoch eng mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens einerseits und der Kultur des Unternehmens und den individuellen Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden andererseits verknüpft sind, werden diese Aufgaben auch weiterhin eine entscheidende Rolle im Führungsalltag spielen. Eine Veränderung durch den Einfluss von KI ist dabei nicht zu erwarten.

Im Zusammenhang mit den Herausforderungen, die durch KI entstehen, wurde bereits die Veränderung der Anforderungsprofile beschrieben (siehe Kapitel 4.2.2). Daraus lässt sich ableiten, dass das Planen von Aufgaben und Ressourcen in Zukunft eine immer größere Rolle spielen wird. Führungskräfte werden in Zukunft die Arbeitsstrukturen kontinuierlich überprüfen und dabei entscheiden müssen, für welche Aufgaben KI eingesetzt werden kann und welche Aufgaben vollständig automatisiert werden können, um effizient und damit konkurrenzfähig zu bleiben. Gleichzeitig müssen Führungskräfte dabei auch ethische Aspekte miteinbeziehen (vgl. Benabed et al., 2024, S. 274) und dafür Sorge tragen, dass Arbeitsstrukturen den Anforderungen an eine „humane Arbeit“⁸ entsprechen. In diesem Zusammenhang wird das Change-Management auch an Bedeutung gewinnen. Die zunehmenden Veränderungen, die mit dem Einfluss von KI auf die Arbeitswelt entstehen, sowie die Geschwindigkeit, mit der KI-Technologien weiterentwickelt werden, führt bei vielen Mitarbeitenden zu Ängsten, Unsicherheit und Widerstand. Führungskräfte müssen daher nicht nur die Implementierung von KI im Unternehmen

⁸ „Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht oder allenfalls vorübergehend beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen“ (Ulich, 2011, S. 154).

aktiv vorantreiben, sondern auch Mitarbeitende begleiten und unterstützen. Als größte Chance der Nutzung von KI in Bezug auf die Führungsrolle wurde zudem beschrieben, dass Führungskräfte in vielen Aufgaben entlastet werden und damit mehr Zeit für den persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden haben (siehe Kapitel 4.2.1). Daraus resultiert, dass Aufgaben wie die Mitarbeiterentwicklung und die Beziehungsarbeit in Zukunft mehr in den Fokus der Mitarbeiterführung rücken werden.

4.3.2 Erfolgreiche Mitarbeiterführung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz

Im vorangegangenen Abschnitt wurde erarbeitet, inwieweit sich die Aufgaben von Führungskräften durch den Einsatz von KI verändern werden. Vor diesem Hintergrund ergibt sich nun die Fragestellung, wie sich diese Veränderung auf die Rolle von Führungskräften auswirken und welche Merkmale erfolgreiche Mitarbeiterführung in der Zukunft kennzeichnen werden. Der zunehmende Einsatz von KI in Unternehmen sowie die Nutzung von KI in der Mitarbeiterführung wird zudem zu zahlreichen Chancen und Herausforderungen führen, die im Kapitel 4.2 diskutiert wurden. Um die Erfolgsfaktoren von Führung zu identifizieren, werden dazu die in Kapitel 2.1.2 erläuterten führungstheoretischen Ansätze - insbesondere die beiden Ansätze der transaktionalen und der transformationalen Führung - unter Einbezug der bisherigen Erkenntnisse überprüft.

In Abschnitt 4.2.1 wurde erläutert, dass das Potenzial von KI in Bezug auf die Führung insbesondere in der automatischen Erfassung und Analyse von Daten sowie der Erstellung von Auswertungen zu relevanten Kennzahlen wie der Leistung, der Auslastung, dem Entwicklungspotenzial oder der Zufriedenheit von Mitarbeitenden gesehen wird. KI soll damit in Zukunft ermöglichen, eine Vielzahl von Daten in kürzester Zeit zu erheben und auszuwerten sowie Prognosen abzuleiten. Damit sollen den Führungskräften Entscheidungen erleichtert und transparenter und nachvollziehbarer für die Mitarbeitenden werden gemacht werden. Mit der Nutzung von KI in der Führung werden damit auch die Möglichkeiten der Datennutzung erweitert und der Zugang zu Analysen erleichtert. Damit könnten in Zukunft Aufgaben wie Ressourcenplanung und Erfolgskontrolle zwar automatisiert werden (siehe Kapitel 4.3.1), aber gleichzeitig auch stärker in den Fokus des Führungsverständnisses rücken und somit einen Wandel zu einer transaktional orientierten Führung hin begünstigen. Auch wurde bereits beschrieben, dass durch den Einsatz von KI eine Überprüfung der bisherigen Stellenprofile und Prozesse erforderlich wird, um eine effiziente Aufgabenerfüllung sicherzustellen und auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben zu können (siehe Kapitel 4.2.2). Dies wird zukünftig eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte in Bezug auf die Personal- und Ressourcenplanung

darstellen und damit eine stärker aufgabenorientierte Führung erfordern, in der Führungskräfte bestimmte Aufgaben entweder an Mitarbeitende oder an KI-Systeme delegieren müssen. Die Führungskraft nimmt in diesem Fall zunehmend die Rolle der Managerin bzw. des Managers ein, die kennzeichnend für die transaktionale Führung ist.

Gleichzeitig wird als weitere Chance der Nutzung von KI die Entlastung von Führungskräften, z. B. durch die Automatisierung von administrativen Aufgaben, genannt. Damit sollen Führungskräfte in Zukunft Freiräume gewinnen, die sie für den persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden nutzen können. Insbesondere bei größeren Teams, die ggf. auch räumlich verteilt sind, fehlt Führungskräften oft die Zeit, sich mit den Mitarbeitenden persönlich auszutauschen und auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen. Dieses Verständnis von Mitarbeiterführung, das eine dialogorientierte Kommunikation und eine vertrauensvolle Beziehung in den Mittelpunkt stellt, entspricht wiederum dem Ansatz der transformationalen Führung. Auch das Selbstverständnis der interviewten Führungskräfte hinsichtlich ihrer Rolle als Führungskraft (siehe Kapitel 4.1) entspricht dem Rollenverständnis der transformationalen Führung, in der die Führungskraft insbesondere die Rolle des Coaches und der Mentorin oder des Mentors einnimmt. Diese Rolle wird in Zukunft im Anbetracht der beschriebenen Ängste der Mitarbeitenden einerseits und der Veränderungsbereitschaft andererseits (siehe Kapitel 4.2.2) zunehmend an Bedeutung gewinnen. Wie bereits im vorangegangenen Unterkapitel dargestellt, wird das Change-Management in Zukunft eine zentrale Führungsaufgabe darstellen. Führungskräfte werden einerseits die Implementierung von KI und die damit verbundenen Veränderungen im Unternehmen in Bezug auf Geschäftsmodelle, Strategien, Prozesse und Strukturen aktiv vorantreiben müssen, andererseits werden sie Mitarbeitende in den Veränderungsprozessen begleiten und unterstützen müssen, um ihnen dabei zu helfen, eben diese beschriebenen Ängste und Widerstände zu überwinden. In diesem Zusammenhang wird die transformationale Führung als veränderungsorientierte Führung eine immer wichtigere Rolle spielen, da sie auf Grund ihrer Mitarbeiterorientierung als besonders erfolgreich im Hinblick auf die Führung im Kontext unsicherer und dynamischer Strukturen gilt (vgl. Becker, 2013, S. 373). Diese sind mit dem Einfluss von KI im Umfeld von Unternehmen zunehmend vorzufinden.

Abschließend sollen die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Komponenten des von der Führungskraft erwarteten Verhaltens im Rahmen der transformationalen Führung auf ihre Relevanz vor dem Hintergrund der Veränderungen durch KI hin überprüft werden. Vergleicht man die in Kapitel 4.1 dargestellten Erkenntnisse zunächst mit der ersten

Komponente, der Vermittlung von Idealen und Wertvorstellungen, so lässt sich eine Übereinstimmung hinsichtlich der Vorbildfunktion der Führungskraft feststellen. Die Nutzung von KI erfordert insbesondere eine Verpflichtung zu ethischer Entscheidungsfindung, Integrität und Verantwortungsübernahme (vgl. Benabed et al., 2024, S. 274) sowie das Vorleben dieser Werte gegenüber Mitarbeitenden (vgl. Stowasser et al., 2022, S. 9).

Auch die in den Experteninterviews beschriebenen Herausforderungen hinsichtlich der Unsicherheit und dem fehlenden Vertrauen der Mitarbeitenden in die KI (siehe Kapitel 4.2.2) weisen darauf hin, dass das Vermitteln von Optimismus, Sinn und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten („inspirational motivation“) als zweite Komponente der transformationalen Führung zukünftig eine wichtige Führungsaufgabe darstellen wird. In diesem Zusammenhang kann zudem die Schlussfolgerung gezogen werden, dass auch das Fördern und Fordern der individuellen Stärken sowie Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden („individualized consideration“) in Zukunft von essenzieller Bedeutung sein wird, um einerseits die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern und andererseits die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Hinblick auf die durch den Einsatz von KI veränderten Anforderungsprofile sicherzustellen und die Kompetenzentwicklung zu unterstützen (vgl. Stowasser et al., 2022, S. 20). Dies schließt auch die Förderung der Kreativität und Problemlösefähigkeit der Mitarbeitenden („intellectual stimulation“) mit ein (vgl. ebda.).

4.3.3 Zwischenfazit

Das vorliegende Kapitel hat sich der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage angenähert, in dem es die veränderten Rahmenbedingungen von Führung durch den Einfluss von KI umfassend analysiert und die zentralen Herausforderungen des Einsatzes von KI herausgearbeitet hat. Damit konnten bereits erste Erkenntnisse hinsichtlich der veränderten Anforderungen an Führungskräfte gewonnen werden.

Im Rahmen der Literaturanalyse und den Experteninterviews konnten mehrere konkrete Einsatzmöglichkeiten von KI in der Führung identifiziert werden. Diese Use Cases verdeutlichen, dass KI Führungskräfte in nahezu allen Aufgabenbereichen entlasten kann, was letztendlich dazu führen kann, dass Führungskräfte mehr Zeit für die persönliche Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitenden aufwenden können. Gleichzeitig stimmen die Ergebnisse überwiegend in der Ansicht überein, dass KI Führungskräfte auch in Zukunft nicht ersetzen kann. Die Parallelen der beiden Erhebungen in Bezug auf die Grenzen und Risiken als auch die Chancen der Nutzung von KI unterstreichen dabei die Relevanz der einzelnen herausgearbeiteten Aspekte.

Die Analyse zeigt zudem, dass KI damit auch Auswirkungen auf die Rolle und Aufgaben von Führungskräften haben wird und in Folge dessen sowohl transaktionale als auch transformationale Führungskonzepte beeinflusst. Während KI die Möglichkeiten der Datennutzung erweitert und eine stärker aufgabenorientierte Führung begünstigt, bietet sie gleichzeitig Freiräume für eine stärker transformational ausgerichtete, mitarbeiterorientierte Führung. Zwar kann daher die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Rolle als Coach und Mentor oder Mentorin im Rahmen der transformationalen Führung in Zukunft noch stärker im Fokus erfolgreicher Mitarbeiterführung stehen wird, jedoch besteht auch das Risiko, dass der Grad der transaktionalen Führung auf Grund der vielfältigen Einsatz- und Automatisierungsmöglichkeiten durch KI zunehmen wird.

5 Implikationen für die Führungskräfteentwicklung

Um die zentrale Forschungsfrage abschließend beantworten zu können, wird in diesem Kapitel erarbeitet, inwieweit KI die Anforderungen an Führungskräfte verändern wird. Dazu wird auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse hinsichtlich der zukünftigen Herausforderungen und Führungsaufgaben diskutiert, welche Kompetenzen Führungskräfte in Zukunft benötigen werden. Abschließend wird in Kapitel 5.2 die anfangs formulierte Unterfrage beantwortet, welche Implikationen sich für die PE und speziell die Führungskräfteentwicklung von den beschriebenen Entwicklungen ableiten lassen.

5.1 Führungskompetenzen der Zukunft

Der Einsatz künstlicher Intelligenz wirkt sich in vielerlei Hinsicht auf die Rolle von Führungskräften aus. Neben den Chancen, die KI für die Führung mit sich bringt, entstehen insbesondere auch neue Herausforderungen, die zu der beschriebenen Veränderung der Führungsaufgaben führt. Damit einher geht auch eine Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich der Rolle und auch der Ausrichtung der Führung. Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz erfordert daher eine Analyse der Führungskompetenzen sowie eine Anpassung der Kompetenzentwicklung, um Führungskräfte für die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten und zu sensibilisieren.

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse der durchgeführten Interviews wurden insgesamt 31 Textstellen mit der Hauptkategorie *Kompetenzen* codiert. Die umfassen Kompetenzen, die die befragten Expertinnen und Experten als Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Führungskräfte erachten. Die gebildeten Subkategorien clustern die genannten Kompetenzen dabei in die Kompetenzbereiche Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen, persönliche Kompetenzen und Digitalkompetenzen. Zusätzlich wurden die beiden Kompetenzen Entscheidungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft genannt. Während hinsichtlich der Fachkompetenz und der sozialen Kompetenzen wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit keine Veränderung erwartet werden, weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Digitalkompetenzen, die Veränderungsbereitschaft und auch die persönlichen Kompetenzen zukünftig noch wichtiger für Führungskräfte werden. Mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner äußerten, dass Sozialkompetenzen ausschlaggebend für eine gute Führung sind und auch in Zukunft benötigt werden, da die soziale Komponente von Führung nicht von KI übernommen werden kann. Die persönliche Veränderungsbereitschaft, die in Bezug auf die Mitarbeitenden bereits als Herausforderung für Führungskräfte thematisiert wurde, wird zukünftig

jedoch auch für Führungskräfte eine Schlüsselkompetenz darstellen, da diese einerseits gleichermaßen von den Veränderungen durch KI betroffen sind und andererseits Veränderungsprozesse aktiv vorantreiben müssen (siehe Kapitel 4.3.1). Darüber hinaus wird die Entwicklung von persönlichen Kompetenzen eine Schlüsselrolle für erfolgreiche Mitarbeiterführung einnehmen. Insbesondere im Zusammenhang mit der Nutzung von KI erläutern die befragten Expertinnen und Experten, dass Neugierde, Offenheit und Selbstreflexion sowie Fähigkeiten wie logisches Denken wesentliche Voraussetzungen dafür darstellen, dass Führungskräfte KI bewusst und effizient nutzen können und die im Kapitel 4 beschriebenen Führungsaufgaben und Herausforderungen bewältigen können. Die Ergebnisse der Interviews decken sich dabei überwiegend mit den Ergebnissen der Literaturanalyse. Damit Führungskräfte in einem digitalisierten Unternehmen erfolgreich sein können, benötigen sie laut Hasenbein (2023) neben den klassischen Kompetenzbereichen wie der Sozial- und Selbstkompetenz insbesondere Netzwerk-, Diversitäts- und Veränderungskompetenzen (S. 143). In der Literatur lassen sich zudem ergänzende Ausführungen, insbesondere hinsichtlich der Entscheidungsfindung mit KI-Systemen und der Implementierung von KI im Unternehmen, finden, die die Relevanz von ethischem Denken und Handeln und der Reflexion von Entscheidungen sowie kontinuierlichen Lernprozessen der Führungskräfte betonen (vgl. Peifer et al., 2022, S. 1208; Watson et al., 2021, S. 467).

Entwicklungsbedarf sehen die befragten Expertinnen und Experten insbesondere im Bereich der Digitalkompetenzen. Aus den codierten Textstellen in dieser Subkategorie kann jedoch geschlossen werden, dass die Herausforderung dabei vor allem darin liegt, die erforderlichen Kompetenzen in diesem Bereich – insbesondere in Bezug auf Künstliche Intelligenz – zu definieren. Neben konkreten Fähigkeiten wie das Formulieren von Befehlen für Sprachmodelle oder grundlegenden Programmierkenntnissen formulieren die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner überwiegend, dass Führungskräfte neben den Funktionen auch die Grenzen und Schwachstellen von KI kennen sollten. Der Begriff Digitalkompetenz wird dabei jedoch nicht weiter ausgeführt, auch der eigene konkrete Entwicklungsbedarf wird nicht näher definiert. Die Interpretation liegt daher nahe, dass das nötige Bewusstsein für digitale Kompetenzen in der Praxis bei Führungskräften noch nicht ausreichend ausgeprägt ist und noch nicht genügend Weiterbildungsmöglichkeiten von den PE-Abteilungen angeboten werden.

Auch im Rahmen der Literaturanalyse konnten nur wenige Veröffentlichungen identifiziert werden, die für Führungskräfte relevante digitale Kompetenzen benennen. Peifer

et al. kommen dabei zu ähnlichen Ergebnissen wie die befragten Expertinnen und Experten, indem sie hervorheben, dass Führungskräfte kein detailliertes technisches Wissen über KI-Technologien benötigen, sondern vielmehr die Qualität von Daten und die Risiken im Umgang mit diesen einschätzen können sollten (Peifer et al., 2022, S. 1208).

Watson et al. identifizieren in ihrer Studie fünf Schlüsselkompetenzen, die Führungskräfte kontinuierlich entwickeln und aktualisieren müssen: „digital know-how, data-driven focus, networking, ethics, and agility“ (Watson et al., 2021, S. 467). Hasenbein (2023) vertritt hingegen die Meinung, dass die digitalen Kompetenzen (im englischen: digital literacy) im Hinblick auf KI noch weiter zu denken sind und definiert in diesen Zusammenhang „AI literacy“ als die zukünftige Schlüsselkompetenz für Führungskräfte (S. 143). Unter AI literacy versteht man in der Literatur „(...) ein Bündel an Kompetenzen, dass Nutzer*innen dazu befähigt, Technologien Künstlicher Intelligenz kritisch zu evaluieren, mit ihnen effektiv zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten sowie Künstliche Intelligenz als Tool online, zu Hause und in der Arbeit zu nutzen“ (Long & Magerko, 2020).

5.2 Handlungsfelder der Personalentwicklung

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, zukünftige Anforderungen an Führungskräfte herauszuarbeiten und zu identifizieren, welche Herausforderungen für Führungskräfte mit der zunehmenden Nutzung von KI in Unternehmen entstehen. Diese Entwicklungen wirken sich dabei nicht nur auf die Führung und die Rollen von Führungskräften aus, wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, sondern auch auf die Kompetenzmodelle und die daraus abgeleiteten Werte- und Kompetenzprofile für Führungskräfte. Damit implizieren die veränderten Anforderungen an Führungskräfte auch veränderte Anforderungen an die PE und speziell die Führungskräfteentwicklung als zentrale Aufgabe der PE (siehe Kapitel 2.1). Im Folgenden soll daher auf Grundlage der Experteninterviews sowie der bisherigen Erkenntnisse ein Orientierungsrahmen für die Praxis skizziert werden, der die wesentlichen Anforderungen an die PE der Zukunft erläutert:

- 1. Strategie und Visionsarbeit:** Die PE sollte in Unternehmen in „strategische Überlegungen und Diskussionen einbezogen werden“ (B3, persönliche Kommunikation, 09. Juli 2024), um PE-Maßnahmen an den Unternehmenszielen ausrichten zu können und damit die Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Flexibilität des Unternehmens zu stärken. Darüber hinaus sollte die PE auch proaktiv dazu beitragen, im Rahmen der Führungskräfteentwicklung Unternehmens- und Führungsziele sowie die Vision des Unternehmens zu vermitteln.

2. **Proaktiver Umgang mit KI:** Angesichts der Implementierung von KI im Unternehmen sollte die PE diese aktiv unterstützen und Mitarbeitenden mittels verschiedener PE-Maßnahmen wie z. B. On-the-job training und Coaching PE Wege im Umgang mit der KI eröffnen. Darüber hinaus sollte eine zukunftsorientierte PE Mitarbeitende in den Veränderungsprozessen im Zusammenhang mit KI proaktiv begleiten und einen positiven Umgang mit KI fördern (vgl. B1, persönliche Kommunikation, 27. Juni 2024).
3. **Zukunftsausrichtung und Antizipation:** Ziel der PE sollte es sein, PE-Maßnahmen auf zukünftige Entwicklungen und Bedarfe auszurichten, in dem sie aktuelle Trends und technologische Neuerungen im Blick behält, bewertet und daraus abgeleitet Kompetenzen antizipiert, die Führungskräfte in Zukunft brauchen werden. Dies schließt auch eine kontinuierliche Reflexion und Zukunftsausrichtung der Führungsmodelle und des Führungsverständnisses im Unternehmen mit ein.
4. **Kontinuierlicher Dialog:** Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Herausforderungen, die mit dem Einsatz von KI entstehen, sollte die PE in einem kontinuierlichen Dialog mit den Führungskräften den Kompetenzbedarf ermitteln und Kompetenzprofile anpassen. Insbesondere im Hinblick auf die Veränderung der Anforderungsprofile und die Kompetenzverschiebung (siehe Kapitel 4.2.2) ist die Ermittlung der erforderlichen Kompetenzen eine zentrale Aufgabe der PE.
5. **Adressatengerechte Kompetenzentwicklung:** Im Zusammenhang mit der Kompetenzverschiebung sollte die PE darüber hinaus Qualifizierungsmaßnahmen in genau diesen Kompetenzbereichen, sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende, anbieten. Dabei sollte die Kompetenzentwicklung adressatengerecht sein, indem sie die unterschiedlichen Erfahrungen und individuellen Ressourcen der Führungskräfte berücksichtigt und PE-Maßnahmen an diesen ausrichtet.

Die dargelegten Handlungsfelder der PE sollen einen Orientierungsrahmen für die Praxis darstellen, indem sie die zentralen Anforderungen an eine zukunftsorientierte PE zusammenfassen. Konkrete Handlungsempfehlungen können an dieser Stelle jedoch nicht formuliert werden. Vielmehr müssen Personalentwicklerinnen und Personalentwickler die Ausrichtung der PE im Unternehmen anhand der dargestellten Aspekte prüfen und strategische und operative Ziele für die Führungskräfteentwicklung ableiten, die sich an den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur orientieren.

6 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Auswirkungen der Nutzung von Künstlicher Intelligenz auf die Mitarbeiterführung und die Rolle von Führungskräften. Ausgangspunkt der Untersuchung war die zentrale Forschungsfrage, inwieweit KI die Anforderungen an Führungskräfte verändern wird und welche Herausforderungen für Führungskräfte mit der zunehmenden Nutzung von KI in Unternehmen entstehen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden eine systematische Literaturanalyse sowie Experteninterviews durchgeführt.

Auf der Grundlage der vorgestellten Ergebnisse wird die Forschungsfrage wie folgt beantwortet: Der Einsatz von KI in Unternehmen verändert die Anforderungen an Führungskräfte, in dem er zu einer Verschiebung der Führungsaufgaben und damit einhergehend auch einer Veränderung der Rolle und auch der Ausrichtung der Führung führt. Während Aufgaben wie das Kontrollieren und Organisieren durch KI erleichtert werden, gewinnen Aufgaben wie die Mitarbeiterentwicklung, Beziehungsarbeit und das Change-Management an Bedeutung. Führungskräfte müssen daher in Zukunft insbesondere Veränderungsbereitschaft und persönliche Kompetenzen wie Selbstorganisation, analytisches Denken und Selbstreflexion entwickeln, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Darüber hinaus erfordert Einsatz von KI in der Mitarbeiterführung auch zunehmend digitale Kompetenzen, die im Hinblick auf KI als „AI literacy“ bezeichnet werden und sowohl ein technologisches Verständnis als auch die Fähigkeit, KI effektiv zu nutzen und Ergebnisse kritisch zu evaluieren, umfassen. Erfolgreiche Mitarbeiterführung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz erfordert zunehmend die Einnahme der Rolle als Coach, in welcher Mitarbeitende in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützt und in den Veränderungsprozessen begleitet werden, um Ängste und Widerstände abzubauen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden angesichts veränderter Anforderungsprofile zu erhalten. Ethisches Bewusstsein und soziale Kompetenzen werden dabei auch zukünftig essenziell für eine gute Führungskraft sein.

Die Herausforderungen, die mit der Nutzung von KI einhergehen, umfassen insbesondere den Datenschutz, das Vertrauen der Mitarbeitenden in KI-Systeme, die ethische Entscheidungsfindung und die Kompetenzverschiebung in Folge der Veränderung der Tätigkeitsprofile von Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass KI-Systeme den datenschutzrechtlichen Anforderungen entsprechen und die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden gewahrt werden. Zudem müssen sie die Implementierung von

KI unter Einbezug ethischer Gesichtspunkte, wie eine ethische Entscheidungsfindung bei der Nutzung von KI sowie der Gestaltung von humanen Arbeitsplätzen, vorantreiben.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass KI zahlreiche Chancen für die Mitarbeiterführung bietet, indem sie Führungskräfte in administrativen und analytischen Aufgaben entlastet und unterstützt. Diese Entlastung schafft Freiräume für Führungskräfte, die sie für den persönlichen Austausch und die Entwicklung der Mitarbeitenden nutzen können. Im Zusammenspiel mit den mit der KI einhergehenden Herausforderungen und Führungsaufgaben, wie u. a. das Change-Management, wird die transformationale Führung zukünftig an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig wird deutlich, dass KI die Rolle von Führungskräften nicht vollständig ersetzen kann, da die zwischenmenschliche Kommunikation und Beziehungspflege, die weiterhin eine zentrale Aufgabe der Führung darstellen wird, nicht von einem KI-System übernommen werden kann.

Im Hinblick auf die Untersuchungsergebnisse ist dabei zunächst festzuhalten, dass der Einfluss von KI auf die Rolle von Führungskräften noch kontrovers diskutiert wird. In einigen Publikationen wird, entgegen der Ergebnisse dieser Arbeit, die Meinung vertreten, dass KI Führungskräfte in Zukunft vollständig ersetzen wird. Auch konnten im Rahmen der Literaturanalyse nur wenige Veröffentlichungen identifiziert werden, die für Führungskräfte zukünftig relevante Kompetenzen benennen und die Kompetenzverschiebung durch den Einsatz von KI thematisieren.

Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass die Stichprobe der Experteninterviews auf sechs Personen begrenzt ist, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Eine größere und diversere Stichprobe könnte zu differenzierteren Erkenntnissen führen. Dabei sollten zum einen Expertinnen und Experten aus weiteren Branchen, wie zum Beispiel dem Gesundheitswesen und dem Bildungsbereich, befragt werden, zum anderen sollte der kulturelle Einfluss auf die Führungsrolle als weitere Variable hinsichtlich der Auswirkungen von KI in die Untersuchung mit einbezogen werden. Auf Grund der formalen Vorgaben in Bezug auf den Rahmen dieser Arbeit wurde die qualitative Datenerhebung auf Expertinnen und Experten aus Deutschland beschränkt, so dass die Ergebnisse möglicherweise nicht auf andere kulturelle Kontexte übertragbar sind.

Sieht man von dieser Einschränkung ab, bieten die Ergebnisse dieser Arbeit einen wertvollen Überblick über die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz. Für die Praxis ergeben sich daraus mehrere Implikationen. Unternehmen sollten sich zum einen proaktiv mit den Chancen und Risiken von KI

auseinandersetzen und ein entsprechendes Gesamtkonzept entwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und Führungskräften den Einsatz von KI zu ermöglichen. Zum anderen sollte die PE und speziell die Führungskräfteentwicklung an den veränderten Anforderungen ausgerichtet und aktiv in strategische Überlegungen hinsichtlich des Einsatzes von KI einbezogen werden.

Weiterführende Forschungsarbeiten sollten den Einfluss auf die Führungsrolle und die Nutzung von KI in verschiedenen kulturellen Kontexten untersuchen, um mögliche Unterschiede hinsichtlich der Unternehmens- und Führungskultur herauszuarbeiten. Auch die konkreten Kompetenzen, die Führungskräfte im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz benötigen, sollten in zukünftigen Untersuchungen weiter differenziert und konkretisiert werden. Darüber hinaus sollten die langfristigen Auswirkungen der Nutzung von KI auf die Mitarbeiterführung und die Unternehmenskultur weiter erforscht werden. Insbesondere die Frage, wie sich die Balance zwischen transaktionaler und transformationaler Führung durch den Einsatz von KI entwickeln wird, bietet Potenzial für weitere Studien.

Literaturverzeichnis

- acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. (2024). *KI-Landkarte*. Lernende Systeme - die Plattform für Künstliche Intelligenz. Abgerufen am 23. Juni 2024, von <https://www.plattform-lernende-systeme.de/ki-landkarte.html>
- Adolph, L. & Tausch, A. (2022). Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt. In E. Bamberg, A. Ducki & M. Janneck (Hrsg.), *Digitale Arbeit gestalten: Herausforderungen der Digitalisierung für die Gestaltung gesunder Arbeit* (S. 33–47). Springer.
- Akremiti, L. (2022). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 405–424). Springer VS.
- Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg. (2019). *Einsatzfelder von Künstlichen Intelligenz im Produktionsumfeld: Kurzstudie im Rahmen von „100 Orte für Industrie 4.0 in Baden-Württemberg“*. Abgerufen am 24. Mai 2024, von https://www.researchgate.net/publication/334389862_EINSATZFELDER_VON_KUNSTLICHER_INTELLIGENZ_IM_PRODUKTIONSUMFELD_Kurzstudie_im_Rahmen_von_100_Orte_fur_Industrie_40_in_Baden-Wurttemberg
- Arnold, R. (2019). Die emotionale Konstruktion der Wirklichkeit: Beiträge zu einer emotionspädagogischen Erwachsenenbildung. wbv Media GmbH & Company KG.
- Ballestrin, J. G., Bär, U., Gausling, T., Hack, S. & Von Oelffen, S. (2020). Künstliche Intelligenz: Rechtsgrundlagen und Strategien in der Praxis. Springer Gabler.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 3rd ed. Free Press.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Beins, K., Bernardi, A., Besier, J., Blattmann, A., Boiselle, J., Böken, A., Burchardt, A., Bures, S., Buschbacher, F., Buske, M., Czarnecki, C., Dehmel, S., Dransfeld, H., Felden, C., Fetzer, J., Frühling, J., Geißler, S., Gerber, C. & Gressling, T. (2018). *Künstliche Intelligenz – Wirtschaftliche Bedeutung, gesellschaftliche Herausforderungen, menschliche Verantwortung*, (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Hrsg.).

- Benabed, A., Bujor, D., Bulareanu, A. M. & Ene, A. B. C. (2024). The Role of AI for Business and Companies' Leadership and Internationalization in Globalization: A Background with Analysis. *Proceedings Of The 18th International Conference On Business Excellence*, 18(1), 268–282. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0023>
- Bennis, W. G. (1994). Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. In C. Boersch & R. Elschen, *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung* (1. Aufl., S. 155–167).
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1994). *The Managerial Grid: Leadership Styles for Achieving Production*. Gulf Publishing Company.
- Blessin, B. & Wick, A. (2013). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (7. Aufl.). UVK.
- Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. SAGE Publications Limited.
- Brühl, V. (2019). Künstliche Intelligenz, Maschinelles Lernen und Big Data - Grundlagen, Marktpotenziale und wirtschaftspolitische Relevanz. *WiSt. Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 48(11), 34–41.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2017, 18. Juli). *The Business of Artificial Intelligence*. *Harvard Business Review*. Abgerufen am 2. Juni 2024, von <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2020). Sonderheft „Führungsforschung“: Erste Ergebnisse des BAuA-Projekts „Führung und Organisation im Wandel“. *ASU - Zeitschrift für Medizinische Prävention*, 55(Mai 2020). <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Aufsaeetze/artikel2769.html>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. HarperCollins.
- Buxmann, P. & Schmidt, H. (2021). *Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg*. Springer Gabler.
- Carlyle, Th. (1841). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. London.
- Dahm, M. H. & Zehnder, V. (2023). *Moderne Personalführung mit künstlicher Intelligenz: Chancen und Risiken*. Springer Gabler.

- Dengg, F. (2023, 14. Juni). Biases und KI: Wie neutral ist Technologie? BMZ Digital.Global. Abgerufen am 23. Juni 2024, von <https://www.bmz-digital.global/biases-und-ki-wie-neutral-ist-technologie/>
- Di Battista, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M. & Zahid, S. (2023). The Future of Jobs Report 2023. In World Economic Forum. Abgerufen am 13. Juni 2024, von <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende (8. Aufl.). dr. dresing & pehl GmbH.
- Dukino, C., Friedrich, M., Kötter, F., Meiren, T., Neuhüttler, J., Schuler, S. & Zaiser, H. (2020). Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis: Studie zu Auswirkungen auf Dienstleistung und Produktion. In W. Bauer, W. Ganz, M. Hämmerle & T. Renner (Hrsg.), Fraunhofer IAO. Abgerufen am 31. Mai 2024, von <https://www.digital.iao.fraunhofer.de/de/publikationen/KlinderUnternehmenspraxis.html>
- Ertel, W. (2020, Februar). Künstliche Intelligenz - Was ist das? ResearchGate. Abgerufen am 2. Juni 2024, von <https://www.researchgate.net/publication/342068473>
- Europäisches Parlament. (2020, 14. September). Was ist künstliche Intelligenz und wie wird sie genutzt? Europäisches Parlament - Themen. Abgerufen am 6. Juni 2024, von <https://www.europarl.europa.eu/topics/de/article/20200827STO85804/was-ist-kunstliche-intelligenz-und-wie-wird-sie-genutzt>
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill.
- Flick, U. (2007). Qualitative Sozialforschung: eine Einführung (8. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE. (o. D.). Deep Learning und große Sprachmodelle (LLM). Abgerufen am 9. Juni 2024, von <https://www.iese.fraunhofer.de/de/trend/kuenstliche-intelligenz/deep-learning.html>

- Fraunhofer-Institut für Kognitive Systeme IKS. (o. D.). Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen. Abgerufen am 9. Juni 2024, von <https://www.iks.fraunhofer.de/de/themen/kuenstliche-intelligenz.html>
- Friedrich, L., Hiese, A., Dreßler, R. & Wolfenstetter, F. (2021). Künstliche Intelligenz in Banken – Status quo, Herausforderungen und Anwendungspotenziale. In P. Buxmann & H. Schmidt (Hrsg.), Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg (S. 49–63). Springer Gabler.
- Gerdenitsch, C. & Korunka, C. (2019). Digitale Transformation der Arbeitswelt: Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Springer.
- Gesmann-Nuissl, D. (2018). Künstliche Intelligenz – den ersten Schritt vor dem zweiten tun! InTeR – Zeitschrift Zum Innovations- und Technikrecht, 105.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (4. Aufl.). VS Verlag.
- Görz, G. & Nebel, B. (2015). Künstliche Intelligenz. S. Fischer Verlag.
- Grätz, A. (2020). Künstliche Intelligenz im Urheberrecht. Springer-Verlag.
- Haenlein, M. & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. California Management Review, 61(4), 5–14.
- Hapke, T. (2015, 13. Februar). Systematisches Literatur-Review. Wissenschaftliches Arbeiten - Ein Blog der Universitätsbibliothek der TUHH. Abgerufen am 13. Juli 2024, von <https://www.tub.tuhh.de/wissenschaftliches-arbeiten/2015/02/13/systematisches-literatur-review/>
- Harwardt, M. & Köhler, M. (2022). Künstliche Intelligenz entlang der Customer Journey: Einsatzpotenziale Von KI Im E-Commerce. Springer Gabler.
- Hasenbein, M. (2023). Mensch und KI in Organisationen: Einfluss und Umsetzung Künstlicher Intelligenz in wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern. Springer-Verlag.
- Hatzius, J., Briggs, J., Kodnani, D. & Pierdomenico, G. (2023, 26. März). The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. Goldman Sachs.

Abgerufen am 13. Juni 2024, von <https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2023/03/27/d64e052b-0f6e-45d7-967b-d7be35fabd16.html>

- Helfferrich, C. (2010). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Springer.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (3. Aufl., S. 875–891). Springer VS.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior (3. Aufl.). Englewood.
- Heyna, P. & Fittkau, K. (2021). Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie, Kritik. Springer Gabler.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2010). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente (S. Ortmann, Hrsg.; Bd. 5). Waxmann Verlag GmbH.
- Hoffmann, E. (2018). Personalentwicklung und -controlling: Strategien für den Mittelstand. Springer Gabler.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.
- Hofstede, G. (2000). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Sage.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. University Of Toronto, Faculty Of Management Studies, Working Paper Series 76-06.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. SAGE Publications.
- IUBH Internationale Hochschule (Hrsg.). (2021). Artificial Intelligence: Die Zukunft künstlicher Intelligenz in deutschen Unternehmen. Abgerufen am 31. Mai 2024, von https://res.cloudinary.com/iubh/image/upload/v1614091869/Presse%20und%20Forschung/Studien/202010%20AI-Studie%20Whitepaper/202010_AI-Studie_Whitepaper_ea2y3c.pdf

- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer-Verlag.
- Kelbert, P., Siebert, J. & Jöckel, L. (2024, 5. April). Was sind Large Language Models? Und was ist bei der Nutzung von KI-Sprachmodellen zu beachten? Fraunhofer IESE. Abgerufen am 29. Mai 2024, von <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/large-language-models-ki-sprachmodelle/>
- Kinkel, S., Friedewald, M., Hüsing, B., Lay, G. & Lindner, R. (2008). *Arbeiten in der Zukunft: Strukturen und Trends der Industriearbeit*. edition sigma.
- Kossbiel, H. (1990). Personalbereitstellung und Personalführung. In H. Jacob (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Handbuch für Studium und Prüfung* (5. Aufl., S. 1045–1253). Springer.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan.
- Kotter, J. P. (1990). *Force for change: How Leadership Differs from Management*. Free.
- Kraus, R. & Kreitenweis, T. (2020). *Führung messen*. Springer-Verlag.
- Kreutzer, R. T. (2023). *Künstliche Intelligenz verstehen: Grundlagen - Use-Cases - unternehmenseigene KI-Journey*. Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. Beltz Verlagsgruppe.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal Of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Long, D. & Magerko, B. (2020). What is AI Literacy? Competencies and Design Considerations. In R. Bernhaupt, F. 'F.' Mueller, D. Verweij, J. Andres, J. McGrenere, A. Cockburn, I. Avellino, A. Goguey, P. Bjørn, S. (S.) Zhao, B. P. Samson & R. Kocielnik (Hrsg.), *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computer Systems* (S. 1–16). ACM.

- Lunenburg, F. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 14(1).
- Maartens Heynike, F. & Taraz, D. (2024, 1. Juli). Wie der AI Act Unternehmen zum Handeln zwingt. *Legal Tribune Online*. <https://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/eu-ai-act-kuenstliche-intelligenz-anforderungen-unternehmen>
- Malik, F. (2014). *Führen leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus Verlag.
- Marone, M. (2023). Beyond Technology: Preparing People for Success in the Era of AI. In Dale Carnegie Training Singapore (Hrsg.), Dale Carnegie Training Singapore. Abgerufen am 2. Juni 2024, von <https://dalecarnegie.com.sg/resources/white-papers/beyond-technology-preparing-people-for-success-in-the-era-of-ai/>
- Mayer, H. O. (2009). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P. (2000a). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (7. Auflage, erste Auflage 1983). Deutscher Studien Verlag.
- Mayring, P. (2000b). Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2), 20. <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Beltz Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 691–709). Springer VS.
- Merke, P. (2024). ChatGPT -Leadership ist wie Digital Leadership – nur krasser. In W. Bruns & P. Bruns (Hrsg.), *Praxishandbuch Kompetenzen in der digitalen Transformation der Arbeit* (Bde. 207–246). Springer VS.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (1. Aufl., S. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Microsoft. (2019, 28. März). *Microsoft-Studie zu AI & Leadership: Künstliche Intelligenz verändert Führung in Unternehmen – News Center*. Abgerufen am 2. Juni 2024, von <https://news.microsoft.com/de-at/microsoft-studie-zu-ai-leadership-kuenstliche-intelligenz-verandert-fuehrung-in-unternehmen/>
- Nahrstedt, H. (2018). *Algorithmen für Ingenieure: Technische Realisierung mit Excel und VBA*. Springer Vieweg.
- Niermann, P. F. & Schmutte, A. M. (2017). *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices*. Springer Gabler.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8. Aufl.). SAGE Publications.
- Peifer, Y., Jeske, T. & Hille, S. (2022). Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024–1030.
- Piaget, J. (2015). *Psychologie der Intelligenz (Schlüsseltexte in 6 Bänden, Bd. 4): Schlüsseltexte Band 4*. Klett-Cotta.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. (2024, 22. Mai). *EU verabschiedet erstes KI-Gesetz weltweit*. Die Bundesregierung. Abgerufen am 23. Juni 2024, von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/ai-act-2285944>
- Rahn, H. (2015). *Unternehmensführung* (9. Aufl.). Kiehl.
- Reddin, W. J. (1981). *Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements*. Verlag moderne Industrie.
- Richter, S.-L. & Resch, D. (2023). Führung im Zeitalter der künstlichen Intelligenz – Untersuchung der Einflüsse und Auswirkungen in international tätigen Versicherungsunternehmen. In R. Dornberger (Hrsg.), *Neue Trends in Wirtschaftsinformatik und eingesetzte Technologien: Digitale Innovation und Digitale Transformation* (S. 333–347). Springer Vieweg.
- Russell & Norwig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4. Aufl.). Pearson Education.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung*. Springer Gabler.
- Seemann, M. (2023). Künstliche Intelligenz, Large Language Models, ChatGPT und die Arbeitswelt der Zukunft. In *Hans Böckler Stiftung* [Workingpaper]

Wirtschaftsförderung]. Abgerufen am 29. Mai 2024, von https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008697

Servoz, M. (2019). *AI - The future of work? Work of the future!: On how artificial intelligence, robotics and automation are transforming jobs and the economy in Europe*. Abgerufen am 13. Juni 2024, von <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/future-work-work-future>

Staeble, W. H. (1991). *Handbuch Management: Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Gabler.

Steiger, T. M. & Lippmann, E. (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*. Springer.

Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*. Springer Gabler.

Stowasser, S. (2024). *Künstliche Intelligenz (KI) und Arbeit: Leitfaden zur soziotechnischen Gestaltung von KI-Systemen*. Springer Vieweg.

Stowasser, S., Neuburger, R., Bauer, K., Bullinger-Hoffmann, A., Huchler, N., Schmidt, C. M. & Stich, A. (2022). Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI. In *Lernende Systeme – die Plattform für Künstliche Intelligenz*.

Strübing, J. (2013). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung für Studierende*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.

Țîrnăcop, A. B. (2023). Leadership in the digital era: Exploring the AI-EI nexus. *Cactus Tourism Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.24818/CTS/5/2023/1.05>

Uddin, A. S. M. A. (2023). The Era of AI: Upholding Ethical Leadership. *Open Journal Of Leadership*, 12(04), 400–417. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.124019>

Ueberschaer, N. (2014). *Führung: Kompaktes Wissen, konkrete Umsetzung, praktische Arbeitshilfen*. Carl Hanser Verlag.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. vdf Hochschulverlag AG.

Van Quaquebeke, N. & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership

as We Know It. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265–275.
<https://doi.org/10.1177/15480518231181731>

Von Rosenstiel, L. (2009). Grundlagen der Führung. In E. Regent, M. E. Domsch & L. Von Rosenstiel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl., S. 3–27). Schäffer-Poeschel Verlag.

Watson, G. J., Desouza, K. C., Ribiere, V. M. & Lindič, J. (2021). Will AI ever sit at the C-suite table? The future of senior leadership. *Business Horizons*, 64(4), 465–474. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.011>

Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen. (Ursprünglich veröffentlicht 1922)

Weibler, J. (2012). *Personalführung*. Vahlen.

Willems, A. S. (2020, August). *Leitfaden: Das systematische Review*. Universität Göttingen. Abgerufen am 23. Juli 2024, von https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/86db89757b07af3aee23b6b579d262c8.pdf/Leitfaden_Systematisches%20Review_20220510.pdf

Wrona, T. (2006). Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In S. Zelewski & N. Akca (Hrsg.), *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen* (S. 189–216). Springer-Verlag.

Zaleznik, A. (1979). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67–78.

Anhangsverzeichnis

Anhang I: Ergebnisse der Literaturanalyse	XVII
Anhang II: Interviewleitfäden.....	XXIX
Anhang III: Einwilligungserklärung	XXXII
Anhang IV: Codierleitfaden	XXXIII
Anhang V: Themenmatrix	XLVI
Anhang VI: Absolute Häufigkeiten der Haupt- und Subkategorien	LXI

Anhang

Anhang I: Ergebnisse der Literaturanalyse

Autor/Autorin	Fundstelle	Inhalt	Themenschwerpunkte
Benabed et al.	The Role of AI for Business and Companies' Leadership and Internationalization in Globalization: A Background with Analysis, 2024, S. 270	AI technologies introduce new variables and unforeseen challenges, being at the same time a huge source of evolutionary benefits. Leaders must foster a culture of experimentation and learning, encouraging their teams not only to attempt but to fail fast and then attempt again, pushing towards scaling up all projects to full production releases, materializing these benefits.	- Rolle der Führungskraft
Benabed et al.	The Role of AI for Business and Companies' Leadership and Internationalization in Globalization: A Background with Analysis, 2024, S. 271	Successful ethical leadership is needed due to the ethical dilemma between the possibility of discrimination in self-ruling algorithms and consignment of AI with life-critical conclusions.	- Rolle der Führungskraft - Grenzen/Risiken
Benabed et al.	The Role of AI for Business and Companies' Leadership and Internationalization in Globalization: A Background with Analysis, 2024, S. 274	This requires a commitment to ethical decision-making, integrity, and accountability in all aspects of AI development, deployment, and governance. Leaders must prioritize the ethical implications of AI technologies and conduct thorough ethical impact assessments.	- Kompetenzen - Führungsaufgaben
Dahm & Zehnder	Moderne Personalführung mit künstlicher Intelligenz: Chancen und Risiken, 2023, S. 13	Auch besteht ein ethisches Risiko, da KI-Entscheidungen oft rein effizienzbasiert getroffen werden. KI-Systemen fällt es schwer, ethische Aspekte in Entscheidungen einfließen zu lassen. Diese müssen im Datensatz der KI vorhanden	- Grenzen/Risiken

		sein. Da ethische Fragen meist keine eindeutige Antwort zulassen, stellt dies eine große Hürde für KI-Systeme dar.	
Dahm & Zehnder	Moderne Personalführung mit künstlicher Intelligenz: Chancen und Risiken, 2023, S. 41	In diesem Zusammenhang wurde jedoch in Bezug auf KI in der Personalführung das Risiko beschrieben, dass KI die Distanz zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft erhöhen kann und persönliche oder soziale Aspekte in den Hintergrund geraten.	- Grenzen/Risiken
Dahm & Zehnder	Moderne Personalführung mit künstlicher Intelligenz: Chancen und Risiken, 2023, S. 42	So wurde in mehreren Interviews deutlich, dass Führungskräfte, insbesondere bei großen Teams, nicht mehr in der Lage sind, jeden Mitarbeiter individuell zu erfassen. Hierfür könnte KI eine Hilfe sein, indem relevante Informationen kumuliert dargestellt werden.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Dahm & Zehnder	Moderne Personalführung mit künstlicher Intelligenz: Chancen und Risiken, 2023, S. 53	Durch wesentliche Steigerung der Effizienz können Freiräume geschaffen werden, welche Führungskräfte benötigen, um auf zukünftige technologische Entwicklungen und andere Herausforderungen reagieren zu können.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Dukino et al.	Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis: Studie zu Auswirkungen auf Dienstleistung und Produktion, 2020, S. 37	Im Bereich des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung erwarten die befragten Unternehmen insgesamt nur geringe Veränderungen durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz.	- Rolle der Führungskraft

Dukino et al.	Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis: Studie zu Auswirkungen auf Dienstleistung und Produktion, 2020, S. 38	Im Vorfeld der Studie wurde die Hypothese formuliert, dass Künstliche Intelligenz Mitarbeiterführung ersetzen könne (vgl. Kapitel 4.1). Dahinter verbarg sich die Annahme, dass mit Hilfe einer Vielzahl an Daten und logischer Algorithmen klare und transparente Entscheidungen gegenüber den Mitarbeitenden getroffen werden könnten. Aus Sicht der befragten Unternehmen sind solche Veränderungen jedoch nicht zu erwarten und die Hypothese muss entsprechend verworfen werden.	- Grenzen/Risiken
Hasenbein	Mensch und KI in Organisationen: Einfluss und Umsetzung Künstlicher Intelligenz in wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern, 2023, S. 143	Aber was heißt das genau? Die Anforderungen an Führungskompetenzen werden sich ändern und haben sich bereits in Teilen verändert, damit eine Führungskraft in einem digitalisierten Unternehmen erfolgreich sein kann. Dazu gehören neben den klassischen Kompetenzbereichen wie der Sozial- und Selbstkompetenz die Netzwerk-, Diversitäts- und Veränderungskompetenz sowie die digitale Medienkompetenz (Hasenbein, 2020a, S. 112–113). Die digitale Medienkompetenz ist an dieser Stelle im Hinblick auf KI weiter zu denken. In diesem Kontext fällt immer häufiger der Begriff „AI literacy“.	- Kompetenzen

Merke	ChatGPT-Leadership ist wie Digital Leadership – nur krasser, 2024, S. 215	ChatGPT kann nicht nur Führungskräfte in ihren vielfältigen Rollen unterstützen, sondern kann auch selbst (fast) jede Rolle übernehmen. ChatGPT wird dadurch selbst zu einer virtuellen Führungskraft bzw. zu einem virtuellen Experten für Führung. Dadurch können Mitarbeitende oder auch Führungskräfte unmittelbar, kontinuierlich und zu jeder Zeit auf eine virtuelle Führungskraft zurückgreifen,	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Merke	ChatGPT-Leadership ist wie Digital Leadership – nur krasser, 2024, S. 215	Das Leadership-Dialog-System (LDS) ermöglicht den Einsatz von ChatGPT als virtuelle Führungskraft. Das LDS ist darauf ausgelegt, Mitarbeitende durch einen strukturierten Dialogprozess gezielte Unterstützung, Beratung und Coaching zu bieten.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Merke	ChatGPT-Leadership ist wie Digital Leadership – nur krasser, 2024, S. 220	Durch die Einbindung von ChatGPT in der Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung von Mitarbeitendengesprächen können Führungskräfte tiefer in die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ambitionen ihrer Mitarbeitenden eintauchen, wodurch Führungsbeziehungen auf einer granularen Ebene entstehen können.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten

Merke	ChatGPT-Leadership ist wie Digital Leadership – nur krasser, 2024, S. 221	ChatGPT-Leadership ermöglicht einen (großen) Schritt in Richtung Shared Leadership, bei dem Führung nicht mehr ausschließlich in den Händen weniger liegt, sondern innerhalb eines Teams kollektiv erbracht wird. Mit einem fortschrittlichen KI-System wie ChatGPT haben nun alle im Team und in der Organisation Zugriff auf ein umfangreiches Führungswissen, das zuvor oft nur erfahrenen Führungskräften vorbehalten war. Dies demokratisiert das Führungswissen und ebnet den Weg für eine breitere Beteiligung am Führungsprozess. Durch ChatGPT können Teammitglieder die verschiedenen Rollen von Führungskräften besser verstehen und diese eventuell selbst übernehmen.	<ul style="list-style-type: none"> - Chancen/Einsatzmöglichkeiten - Rolle der Führungskraft
Peifer et al.	Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership, 2022, S. 1028	When implementing and using AI, leaders do not need detailed technical competencies about the technology. Basic knowledge of how it works is sufficient. Rather, leaders should have knowledge about the quality of data and how to work with it. In addition, they must have knowledge about the entire process in order to be able to weigh the risks of their own decisions.	- Kompetenzen
Peifer et al.	Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership, 2022, S. 1029	Leaders must decide which activities are to be taken over by humans and which are to be carried out by the AI. In this context, leaders must understand the individual strengths of the respective actors and use them the right way. The goal should be to strengthen competitiveness of the company by using AI. However, the social	- Führungsaufgaben

		characteristics of the employees must not be forgotten in the process.	
Richter & Resch	Führung im Zeitalter der künstlichen Intelligenz – Untersuchung der Einflüsse und Auswirkungen in international tätigen Versicherungsunternehmen, 2023, S. 342	Was die Frage der Verantwortung angeht, so ergab die Analyse, dass die Interviewten eine strenge Überwachung der KI befürworteten und sich dafür aussprechen, dass menschliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger die Ergebnisse letztlich überprüfen und die Verantwortung übernehmen sollten.	- Grenzen/Risiken
Richter & Resch	Führung im Zeitalter der künstlichen Intelligenz – Untersuchung der Einflüsse und Auswirkungen in international tätigen Versicherungsunternehmen, 2023, S. 344	Der Einsatz von KI und ihre Auswirkungen auf die Führung sind jedoch eng mit der grundlegenden Metapher des Unternehmens als Maschine verknüpft, die überhaupt erst zu dem bestehenden Führungsdiskurs und Selbstverständnis geführt hat. Die Ergebnisse deuten wiederum darauf hin, dass die Auswirkungen von KI auf die Führung weitgehend durch die Brille ebendieses Führungsdiskurses betrachtet werden. Wenn KI nur im Einklang mit dem aktuellen Diskurs eingesetzt wird, sind die Auswirkungen also minimal. Im Hinblick auf die potenziellen Auswirkungen auf die Führung kann daher der Schluss gezogen werden, dass der Einsatz von KI-gestützter Software an sich wahrscheinlich keine Veränderung des Führungsdiskurses auslösen wird.	- Rolle der Führungskraft

Stowasser et al.	Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI, 2022, S. 8	Die Vielzahl dieser Angebote kann Führungskräfte entlasten, birgt aber konträr dazu das Risiko, von eigentlichen Kernaufgaben abzulenken, indem sich der Fokus auf die technologischen Möglichkeiten und damit weg von einer persönlichen Ebene der Führung verschiebt.	<ul style="list-style-type: none"> - Chancen/Einsatzmöglichkeiten - Grenzen/Risiken
Stowasser et al.	Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI, 2022, S. 9	Des Weiteren kommt der Führungskraft verstärkt die Rolle eines Vorbilds zu. Die Aufgabe der Kommunikation mit den Beschäftigten wird in diesem Zusammenhang durch das Vorleben der entwickelten Vision sowie der damit verbundenen Strategie ergänzt. Nicht zuletzt sind Führungskräfte zunehmend gefordert, die Rolle ‚einer Entwicklungsbegleiterin/eines Entwicklungsbegleiters‘ der Beschäftigten einzunehmen.	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle der Führungskraft
Stowasser et al.	Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI, 2022, S. 11	Die persönliche Komponente von Führung durch die Führungskraft gewinnt so durch den Einsatz der KI doppelt an Bedeutung. Einerseits erfordert ihr Einsatz einen höheren Grad an persönlicher Führung; andererseits erhalten Führungskräfte dadurch mehr Freiräume für die Führung der einzelnen Beschäftigten.	<ul style="list-style-type: none"> - Chancen/Einsatzmöglichkeiten - Rolle der Führungskraft
Stowasser et al.	Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI, 2022, S. 24	KI-Systeme im Arbeitskontext können Führungskräfte bei der Einhaltung ihrer Fürsorgepflichten unterstützen, indem sie beispielsweise den Arbeitsschutz verbessern oder vor Burnout-Belastungen warnen. Gleichzeitig können solche Systeme, wie bereits erwähnt, missbräuchlich eingesetzt,	<ul style="list-style-type: none"> - Chancen/Einsatzmöglichkeiten - Grenzen/Risiken

		zu einer unzulässigen Leistungserfassung und Überwachung führen.	
Stowasser et al.	Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI, 2022, S. 24	Auch hier handelt es sich letztendlich um einen Change-Prozess, bei dem es wichtig ist, frühzeitig entsprechende Barrieren und Ängste zu erkennen und vor allem Beschäftigte von Beginn an in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen.	- Rolle der Führungskraft
Stowasser et al.	Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI, 2022, S. 24	Soll die neue Arbeitsteilung mit dem Einsatz von KI-Systemen zusätzlich dazu führen, dass sich Beschäftigte mehr auf kreative und innovative Aufgaben konzentrieren können, muss dies auch durch Führungskräfte unterstützt werden. Klassische, hierarchisch orientierte Führungsstrukturen stoßen an ihre Grenzen, wenn es um die Förderung von Kreativität, Eigenleistung und Innovationsfreude im Arbeitsprozess geht. In der Folge ist hier ein Umdenken erforderlich: An die Stelle klassischer Führungsprozesse müssen zunehmend offene, agile und hierarchiefreie Führungsprozesse treten. Führungskräfte übernehmen hier eher die Rolle eines Coaches, dessen Aufgabe es ist, das Umfeld so zu gestalten, dass Beschäftigte Raum erhalten, ihr Wissen und ihre Expertise insbesondere für die Entwicklung innovativer Ideen einzusetzen.	- Rolle der Führungskraft
Stowasser et al.	Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI, 2022, S. 24	Die Gestaltung des Einsatzes von KI-Systemen im Arbeitskontext, die eine Wahrung der Persönlichkeitsrechte und des Datenschutzes in Bezug auf Beschäftigtendaten gewährleistet, ist ein elementarer Aspekt im	- Führungsaufgaben - Grenzen/Risiken

		Rahmen der Fürsorgepflichten des Arbeitgebers und damit der Führungskräfte.	
Tîrnăcop	Leadership in the digital era: Exploring the AI-EI nexus, 2023, S. 46	Considering the fact that ChatGPT requires clear, pertinent, and specific requests in order to provide useful answers, using AI might be a good communication exercise for leaders while encouraging them to reflect over their wants and then do their best to communicate them.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Tîrnăcop	Leadership in the digital era: Exploring the AI-EI nexus, 2023, S. 46	Emotional intelligence and Artificial Intelligence share many similarities, but they also have several key differences that set them apart. AI is linked to machines, while emotional intelligence is linked to humans and their emotions. The primary goal of emotional intelligence is to improve a person's emotional skills and relationship competencies to achieve personal and professional success. In contrast, AI can gather and analyse data, but emotional intelligence can perceive, comprehend, and regulate emotions. It is perceptible that AI is not intended to replace humans, but rather to enhance their abilities.	- Grenzen/Risiken
Uddin	The Era of AI: Upholding Ethical Leadership, 2023, S. 406	Algorithmic bias and discrimination present serious ethical leadership issues for businesses using artificial intelligence. Due to the data used to train machine learning models and the inherent design of algorithms, it is possible for biases to emerge, which could lead to unjust and biased outcomes	- Grenzen/Risiken

Uddin	The Era of AI: Upholding Ethical Leadership, 2023, S. 407	Ethical leaders bear the obligation of ensuring the protection of individuals' personal information and the preservation of their right to privacy while using AI-driven technologies.	- Führungsaufgaben - Grenzen/Risiken
Uddin	The Era of AI: Upholding Ethical Leadership, 2023, S. 409	The establishment of a culture that promotes the ethical use of Artificial Intelligence (AI) is a crucial responsibility that ethical leaders in today's technologically advanced society must prioritize. Ethical leaders play a pivotal role in cultivating a culture that promotes the ethical utilization of artificial intelligence (AI) inside organizational contexts.	- Führungsaufgaben - Rolle der Führungskraft
Van Quaquebeke & Gerpott	The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It, 2023, S. 267	As another example, an algorithm could also be used to pre-screen a human leader's emails to provide in situ recommendations about how to write in ways that are more empathic, directive, visionary, etc. (depending on the followers' identified state).	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Van Quaquebeke & Gerpott	The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It, 2023, S. 267	To translate these capabilities to leadership, relations-oriented leadership can, for example, utilize machine learning in combination with eye tracking (via omnipresent webcams or face reader technology) (Cheng et al., 2022; Gerpott et al., 2018) to provide leaders with real-time updates on their employees' attention, emotional expressions, and assumed mood. Such AI-based tools could, for example, be used in video calls to give leaders real-time information about whom to address to regain attention, who might be the "ring leader", or	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten

		what kinds of topics will cause employees to withhold their opinions	
Van Quaquebeke & Gerpott	The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It, 2023, S. 268	The NEXT of leadership is that AI will not only support but substitute human leadership: completely assuming authority over task-, relations-, and change-oriented functions that people prototypically associate with human leaders.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Van Quaquebeke & Gerpott	The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It, 2023, S. 268	Aside from mimicking human beings' appearance, one of the main game changers will be that AI leaders will not only be able to communicate better but in doing so, actually address followers' fundamental psychological needs.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Van Quaquebeke & Gerpott	The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It, 2023, S. 268	On that point, we invite you to consider whether and how AI leadership reaches parity with—or possibly even outperform—human leaders (McFarlin, 2019; McKinsey & Company, 2019). To make the thought experiment fair though, compare an AI to the average leaders that you have come across, rather than the greatest human leadership you can imagine.	- Chancen/Einsatzmöglichkeiten
Van Quaquebeke & Gerpott	The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It, 2023, S. 271	When envisioning the future of leadership development, it should be a point of business school education to help their students develop an in-depth digital literacy that allows them to use AI-support in their leadership tasks.	- Kompetenzen

Van Quaakebeke & Gerpott	The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It, 2023, S. 271	This brings us to one of the core pedagogical implications for future leadership development. The most important task is to develop future leaders capable of ensuring good ethics against ever more powerful machines.(...) If human managers do not comprehend at least the basics of AI systems (and how developers may potentially misuse them to impose their values on others), they cannot meaningfully provide future oversight and direction in their work environment.	- Kompetenzen
Watson et al.	Will AI ever sit at the C-suite table? The future of senior leadership, 2021, S. 467	Our findings suggest that there are five key leadership capabilities that will need to be continuously developed and updated: digital know-how, data-driven focus, networking, ethics, and agility (Figure 1). Underlying these five key capabilities is a growth mindsetone that is focused on continuous learning and self-development.	- Kompetenzen

Anhang II: Interviewleitfäden

Interviewleitfaden Personalentwicklerinnen und Personalentwickler

Einleitung

1. Können Sie bitte kurz Ihre Position und Ihre Erfahrung im Bereich Personalentwicklung beschreiben?
2. In welcher Branche sind Sie tätig und wie viele Mitarbeitende betreuen Sie in Ihrer Rolle?

Führungskräfteentwicklung

3. Was verstehen Sie unter Führungskräfteentwicklung?
4. Was macht für Sie eine gute Führungskraft aus? Welche Kompetenzen muss eine gute Führungskraft Ihrer Meinung nach haben?
5. Welche Kriterien muss ein nachhaltiges Führungskräfteentwicklungsprogramm Ihrer Meinung nach erfüllen?

Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt

7. Welche Erfahrungen haben Sie im Beruflichen Alltag bereits mit künstlicher Intelligenz (KI) gemacht?
8. Nutzen die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen bereits KI? Wenn ja, welchen Einfluss hat KI auf Ihre Organisation?
9. Wie schätzen Sie generell die Entwicklung und den Einfluss von KI auf die Arbeitswelt ein?

KI & Führungskräfteentwicklung

10. Glauben Sie, dass sich Technologie und Digitalisierung die Rolle von Führungskräften in den letzten Jahren beeinflusst hat? Wenn ja, inwiefern?
11. Glauben Sie, dass künstliche Intelligenz zukünftig Führungskräfte ersetzen kann?
12. Welche Kompetenzen sollten Führungskräfte entwickeln, um in der Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich zu sein?
13. Wie kann die Personalentwicklung die Führungskräfte aus Ihrer Sicht dabei unterstützen?
14. Wie schätzen Sie derzeit die Kompetenzen der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen in Bezug auf KI ein?

15. Hat KI bereits einen Einfluss auf die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen genommen?
16. Welche zukünftigen Herausforderungen sehen Sie für die Personalentwicklung in Unternehmen?

Abschluss

17. Haben Sie persönliche Hoffnungen oder Befürchtungen bzgl. dem Einfluss von KI auf die Arbeitswelt und Mitarbeiterführung?
18. Gibt es noch etwas, dass Sie zum Einfluss von KI auf die Führungskräfteentwicklung ergänzen möchten?

Interviewleitfaden Führungskräfte

Einleitung

1. Können Sie bitte Ihre Position und Ihre Erfahrung im Bereich Führung beschreiben?
2. In welcher Branche sind Sie tätig und wie viele Mitarbeitende führen Sie?

Frageblock Führungsrolle

3. Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben? Welche sind die Ihrer Meinung nach wichtigsten Aufgaben in Ihrer Rolle als Führungskraft?
4. Was sind Ihre größten Herausforderungen als Führungskraft?
5. Gibt es Aspekte der Mitarbeiterführung, für die Sie im Alltag gerne mehr Zeit hätten?
6. Was macht für Sie gute Mitarbeiterführung aus? Welche Kompetenzen muss eine gute Führungskraft Ihrer Meinung nach haben?

Frageblock Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt

7. Welche Erfahrungen haben Sie im Beruflichen Alltag bereits mit künstlicher Intelligenz (KI) gemacht?
8. Nutzen Sie KI bereits in Ihrem beruflichen Alltag? Wenn ja, in welchen Bereichen?
9. Nutzen Ihre Mitarbeitenden bereits KI? Wenn ja, welchen Einfluss hat KI auf die tägliche Arbeit Ihrer Mitarbeitenden?

10. Wie schätzen Sie generell die Entwicklung und den Einfluss von KI auf die Arbeitswelt ein?

Frageblock KI & Mitarbeiterführung

11. Wie schätzen Sie den Einfluss von Digitalisierung auf die Führung ein? Glauben Sie, dass die Technologie die Führung in den letzten Jahren verändert hat?

12. Wie schätzen Sie ihr eigenes Wissen und Ihre Kompetenzen im Umgang mit KI ein? Gibt es Kompetenzen, die Sie gerne erwerben würden?

13. Können Sie sich vorstellen, dass KI Sie auch in der Mitarbeiterführung unterstützen könnte? Wenn ja, bei welchen Aufgaben?

14. Gibt es Aufgaben, die Sie vollständig an eine KI übergeben würden?

15. Gibt es Entscheidungen oder Aufgaben, bei denen Sie niemals eine KI nutzen würden? Wenn ja, welche und warum?

16. Die „Forbes“ veröffentlichte im August 2023 einen Artikel mit dem Titel „Ist KI die bessere Führungskraft?“ – Wie würden Sie auf diese Frage antworten?

Abschluss

17. Gibt es noch etwas, dass Sie zu der Nutzung von KI in der Mitarbeiterführung ergänzen möchten?

Anhang III: Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt: Masterarbeit mit dem Titel „Mitarbeiterführung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz – Wird KI die Rolle von Führungskräften verändern?“

Universität: RPTU Kaiserslautern-Landau

Interviewerin: Olga Hergenreder

Interviewdatum:

Beschreibung des Forschungsprojekts: Mündliche Befragung (Experteninterview)

Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann. Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten. Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Vorname; Nachname: _____

Ort, Datum, Unterschrift Interviewte*r: _____

Anhang IV: Codierleitfaden

Kürzel	Hauptkategorie (HK)	Beschreibung/Definition
KOMP	Kompetenzen	Umfasst alle Textstellen, die Kompetenzen nennen, die eine gute Führungskraft haben sollte.
AUF	Führungsaufgaben	Umfasst alle Textstellen, die aktuelle oder zukünftige Aufgaben einer Führungskraft beschreiben.
ROL	Rolle der Führungskraft	Umfasst alle Textstellen, die das Verständnis bzw. Selbstverständnis hinsichtlich der Rolle, die man als Führungskraft innerhalb des Unternehmens oder Teams einnimmt oder einnehmen sollte beschreiben.
CHA	Chancen/Einsatzmöglichkeiten	Umfasst alle Textstellen, die beschreiben, welche Chancen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner in der Nutzung der KI im Arbeits- und insbesondere Führungsalltag sieht. Dies umfasst auch Textstellen, die entweder den konkreten Einsatz von KI oder zünftige potenzielle Einsatzmöglichkeiten von KI beschreiben.
RIS	Grenzen/Risiken	Umfasst alle Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner Bedenken hinsichtlich des Einsatzes von KI in der Führung äußert und seine Meinung zu möglichen Grenzen und Risiken der Nutzung der KI äußert.
FKE	Führungskräfteentwicklung	Umfasst alle Textstellen, die Aufgaben und Herausforderungen der Führungskräfteentwicklung im Hinblick auf die Nutzung von KI nennen sowie Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung beschreiben.
HER	Herausforderungen	Umfasst alle Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner subjektive Herausforderungen im Führungsalltag beschreiben sowie persönliche Erfahrungen hinsichtlich der Herausforderungen, die durch den Einfluss von KI im Arbeitsalltag entstehen.
NUT	Nutzung von KI	Umfasst alle Textstellen, an denen genannt wird, ob und in welchem Umfang KI im eigenen Unternehmen bereits genutzt wird.

Subkategorien der HK "Kompetenzen (KOMP)"	Definition	Beispiel aus dem Material
KOMP 1: Digitalkompetenzen	Umfasst alle Textstellen, an denen digitale Kompetenzen oder Kompetenzen, die der Definition von Digitalkompetenzen entsprechen, genannt werden. Die Definition umfasst grundlegende technische und methodische Kenntnisse, um digitale Medien bzw. Technologien nutzen zu und anwenden zu können.	"(...) eben auch wieder diese Digitalkompetenzen. Also: (...) wie ist mein Umgang mit KI?"
KOMP 2: Sozialkompetenzen	Umfasst alle Textstellen, an denen entweder Sozialkompetenzen explizit genannt werden oder Kompetenzen beschrieben werden, die den Sozialkompetenzen zugeordnet werden können. Dazu zählen Kompetenzen wie Empathie-, Kommunikations- und Teamfähigkeit.	"Empathie. Aktives Zuhören."
KOMP 3: Persönliche Kompetenzen	Umfasst alle Textstellen, an denen Kompetenzen beschrieben werden, die in der Literatur unter dem Begriff persönliche Kompetenzen zusammengefasst werden. Dazu zählen sogenannte "Ich-Kompetenzen" wie z.B. Selbstorganisation, analytisches Denken und Selbstreflexion.	"(...) dieses Thema Selbstreflexion. Das ist wirklich eine ganz wichtige Basiskompetenz (...)"
KOMP 4: Fachkompetenzen	Umfasst Fachwissen und Fachkompetenzen.	"Fachkompetenz ist, glaube ich, ganz wichtig."
KOMP 5: Entscheidungsfähigkeit	Beschreibt die Fähigkeit, in seiner Rolle als Führungskraft Entscheidungen in verschiedenen Situationen zu treffen, z. B. auch unter Unsicherheit.	„Also ich muss als Führungskraft in der Lage sein, auch unter unsicheren Bedingungen Entscheidungen zu treffen (...)"

KOMP 6: Veränderungsbereitschaft	Umfasst alle Textstellen, die Fähigkeit beschreiben, Veränderungen offen gegenüberzustehen sowie Textstellen, die eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen beschreiben.	"(...) Neugierde, ein gewisser Spaßfaktor, Neues auszuprobieren (...)"
-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Subkategorien der 2. HK "Führungsaufgaben (AUF)"	Definition	Beispiel aus dem Material
AUF 1: Vision entwickeln und vermitteln	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner ausdrückt, dass eine Führungskraft eine Vision haben sollte, die sie entsprechend an ihre Mitarbeitenden weitergibt.	"(...) der so ein bisschen die Vision hat für das Team und die auch kommunizieren muss (...)"
AUF2: Change-Management	Umfasst Textstellen, die Aufgaben beschreiben, die dem Change-Management zuzuordnen sind, wie u.a. das Vorantreiben und Umsetzen von Veränderungen.	"(...) dass eine Führungskraft Veränderungen proaktiv begleiten muss, vorantreiben muss (...)"
AUF3: KI-Implementierung	Umfasst Textstellen, die die Aufgabe von Führungskräften beschreiben, die Nutzung von KI im Unternehmen voranzutreiben.	"(...) dass die Umwelt, wenn die jetzt auf uns einwirkt, dass wir dann mit KI auch antworten (...)"
AUF4: Entscheidungen treffen	Umfasst Textstellen, die das Treffen von Entscheidungen als Führungsaufgabe nennen.	Frage der Interviewerin: "Okay also würdest du sagen, einmal Entscheidungen treffen und (...), das wären so die drei Kernaufgaben, sage ich mal." B: "Ja."

AUF5: Unterstützung und Befähigung von Mitarbeitenden	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner die Aufgabe der Führungskraft beschreibt, den Mitarbeitenden im Alltag zu unterstützen. Gemeint ist dabei nicht die systematische Mitarbeiterentwicklung.	"(...) auch so dieser Bereich tatsächlich der Befähigung von Mitarbeitenden mit eben situativ angemessenen Methoden."
AUF6: Teamzusammenhalt fördern	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. Interviewpartner die Führungsaufgabe beschreibt, die Harmonie und den Zusammenhalt im Team aktiv zu fördern.	I: "Also, das ist dann auch so ein Ziel von dir, praktisch so dieses Wir-Gefühl und den Zusammenhalt innerhalb des Teams zu stärken." B: "Ja, auf jeden Fall "
AUF7: Beziehungsarbeit	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner die Notwendigkeit beschreibt, eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden aufzubauen, insbesondere durch persönlichen Kontakt.	"(...), dass man da trotzdem irgendwie versuchen muss, diesen persönlichen Kontakt zu halten.
AUF8: Mitarbeiterentwicklung	Umfasst Textstellen, die die Mitarbeiterentwicklung und Talentförderungen im Sinne der Personalentwicklung als Führungsaufgabe nennen.	"Dass man schaut, welche Talente haben die Mitarbeiter, wie wollen sie sich weiterentwickeln (...)"

Subkategorien der 3. HK "Rolle der Führungskraft"	Definition	Beispiel aus dem Material
ROL1: Vorbild	Umfasst Textstellen, an denen beschrieben wird, dass die Führungskraft ein Vorbild für die Mitarbeitenden sein sollte.	"Ich glaube, in erster Linie muss man ein gutes Vorbild sein."

ROL2: Coach	Umfasst alle Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner die ihre Rolle, die sie Führungskraft einnimmt, als Coach interpretiert. Dies umfasst auch Textstellen, an denen Führungsaufgaben genannt werden, die der Rolle des Coaches zugeordnet werden können.	"(...) und einfach als Coach auch so ein bisschen zur Verfügung zu stehen."
ROL3: Vertrauensperson	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner die Rolle der Führungskraft als Vertrauensperson für die Mitarbeitenden beschreibt. Dies beinhaltet sowohl das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskraft als auch das Entgegenbringen von Vertrauen der Führungskraft den Mitarbeitenden gegenüber.	"(...) dass man ein vertrauensvoller Ansprechpartner ist (...)" - "Vertrauen schaffen, Vertrauen schenken (...)"

Subkategorien der 4. HK "Chancen/Einsatzmöglichkeiten"	Definition	Beispiel aus dem Material
CHA1: Entlastung & Unterstützung:	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner Möglichkeiten beschreibt, wie KI im Führungsalltag unterstützen könnte. Dies umfasst auch Textstellen, in denen die konkrete Hoffnung geäußert wird, dass KI Führungskräfte zukünftig entlasten wird.	"Also da gibt es viele repetitive Aufgaben, die die man sicherlich noch übertragen kann, wo wir einfach zu viel Zeit investieren und man DANN die Zeit in andere Dinge, die eben die KI nicht erledigen kann, investieren kann."

CHA2: Entscheidungsfindung	Umfasst Textstellen, an denen beschrieben wird, inwiefern KI Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung unterstützen könnte.	"(...) dass eine Führungskraft durch KI einen größeren Blumenstrauß packen kann an Entscheidungsmöglichkeiten."
CHA3: Auswertungen und Analysen	Umfasst alle Textstellen, an denen die Nutzung von KI für die Analyse von Daten beschrieben wird.	"(...) ist das Thema Datenanalyse. Dass ich (...) hoffe oder mir wünsche, dass zukünftig auch Excel-Spreadsheets hochgeladen werden können und dann Daten daraus, die halt für Recruiting beispielsweise wichtig ist."
CHA4: Vorarbeit	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner den Einsatz von KI für die Vorbereitung von bestimmten Aufgaben erläutert.	"Demzufolge könnte KI für die klassische Führungsarbeit eine Vorarbeit leisten."
CHA5: Intensivere Beziehungsarbeit	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner die Hoffnung beschreibt, durch den Einsatz von KI mehr Zeit im Alltag für den Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitenden zu haben.	"(...) dementsprechend (...) kann es das Tagesgeschäft eines leitenden Angestellten beeinflussen und unterstützen, dass er sich mehr Zeit nehmen kann für das Persönliche."
CHA6: Wissensmanagement	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner das Wissensmanagement als konkrete Aufgabe nennt, bei der KI zum Einsatz kommen könnte.	"(...), könnte ich mir vorstellen, dass KI, die dann vielleicht auch so (...) für ein bestimmtes Unternehmen programmiert ist, dass es wie eine Art Lexikon ist für die

		Mitarbeitenden, schon eine große Stütze sein kann."
CHA7: Zusammenarbeit	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner beschreibt, inwieweit die Nutzung von KI die Zusammenarbeit im Team unterstützen könnte.	"Also ich könnte mir zum Beispiel vorstellen, dass, wenn es jetzt auch darum geht, sozusagen Team-Aufgaben und sozusagen einfach auch den Fortschritt der Zusammenarbeit, das Verfolgen gemeinsamer Ziele im Blick zu behalten."

Subkategorien der 5. HK "Grenzen/Risiken (RIS)"	Definition	Beispiel aus dem Material
RIS1: Vertrauen in die KI	Umfasst sowohl Textstellen, in denen die Interviewpartnerinnen und -partner äußern, inwieweit sie KI persönlich vertrauen, als auch Textstellen, an denen sie das Vertrauen der Mitarbeitenden in die KI thematisieren	Frage der Interviewerin: "Weißt du, warum es bisher noch nicht genutzt wird? Fehlt da vielleicht irgendwas?" B: "Vertrauen."

RIS2: Daten- schutz	Umfasst Textstellen, an denen das Thema Datenschutz im Zusammenhang mit KI genannt wird und/oder Textstellen, an denen Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes geäußert werden	"Das Thema Datenschutz muss ganz klar geregelt sein."
RIS3: un- conscious bias	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner Bedenken hinsichtlich möglicher Verzerrungseffekte und der daraus resultierenden Diskriminierung bei der Verwendung von KI äußert.	"Und meine Sorge ist, dass in unserer schnellen Zeit, wo wir einfach auch dazu tendieren, sozusagen vielleicht noch eher auch in diese „unconscious bias“-Fallen zu tappen und erstmal Dinge für bare Münze zu nehmen oder nicht zu hinterfragen, (...)"
RIS4: Regu- lierung von KI	Umfasst Textstellen, an denen die Regulierung von KI thematisiert wird.	"Ich glaube, da muss nachgesteuert werden und deswegen bin ich jetzt auch sehr froh, dass die EU sich darum kümmert und eben (unv.) das festlegt, die europaweit gelten."

RIS5: Entscheidungen mit KI	Umfasst Textstellen, an denen grundsätzliche Bedenken hinsichtlich der Nutzung von KI in der Entscheidungsfindung geäußert werden. Textstellen, die explizit die Diskriminierung durch KI thematisieren, werden in dieser Subkategorie nicht codiert.	"Alles, was die menschliche Komponente braucht. Wenn es um Personaleinstellung geht, wenn es um Entlassungen geht. Da (...) /. Wenn es einer Firma schlecht geht, müssen zwangsläufig Leute entlassen werden und das sollte keine KI entscheiden, sondern das sollte immer der Mensch entscheiden."
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Subkategorien der 5. HK "Führungskräfteentwicklung (FKE)"	Definition	Beispiel aus dem Material
FKE1: Strategie und Visionsarbeit	Umfasst alle Textstellen, die die strategische Ausrichtung und das Entwickeln und Vermitteln einer Vision als Herausforderung der Personalentwicklung nennen.	"Und daher ist einer meiner Leitgedanken viel mehr Visionsarbeit, Zielarbeit, Leitlinienarbeit, strategische Arbeit zu leisten (...)"
FKE2: Zukunftsausrichtung und Antizipieren	Umfasst alle Textstellen, die die Herausforderungen der PE beschreiben, die Führungskräfteentwicklung zukunftsorientiert zu gestalten sowie zukünftig relevante Themen hinsichtlich der Nutzung von KI zu antizipieren.	"Also ich glaube, die größte Herausforderung ist, so ein Stück weit immer einen Schritt voraus zu sein. Also im besten Fall ist ja Personalentwicklung auch vorausschauend, strategisch, ja

		und antizipiert Kompetenzen, die Führungskräfte morgen brauchen (...).
FKE3: Adressatengerechte Kompetenzentwicklung	Umfasst alle Textstellen, die die Herausforderungen der PE beschreiben, die Führungskräfteentwicklung adressatengerecht zu gestalten.	"Bedeutet, jemand, der gerade in Führung kommt, der wird andere Bedürfnisse in Sachen Personalentwicklung, Weiterbildung haben als eine erfahrene Führungskraft, die am Ende ihres Berufslebens steht und quasi schon sehr, sehr viele Erfahrungen sammeln konnte."
FKE4: Proaktiver Umgang mit KI	Umfasst alle Textstellen, die die Erwartung an die PE beschreiben, einen proaktiven Umgang mit KI auf allen Unternehmensebenen zu fördern.	"Ich würde mir wirklich wünschen, (...) dass die PE wirklich Visionen, Wege eröffnet mit dem Umgang in der KI, dass hier proaktiv begleitet wird, dass als Schrittmacher vorne weggegangen wird."
FKE5: Gesamtkonzept	Umfasst alle Textstellen, die sowohl die Erwartung an die PE hinsichtlich der Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Nutzung der KI thematisieren als auch die Herausforderungen für die PE, die damit einhergehen.	"Da ist die Personalentwicklung ja dann auch wieder abhängig von anderen Schnittstellen, also dass das so ein gesamthafte Konzept ist, wo sozusagen Businessanforderungen und eben Personalentwicklung auch gut miteinander also so Hand in Hand gehen."

FKE6: Führungsverständnis	Umfasst alle Textstellen, die Entwicklung eines geteilten Führungsverständnisses im Unternehmen als Aufgabe sowie Herausforderung der PE nennen.	"Wir brauchen ein Grundstock an Führung, an Führungsmodellen, an Führungstheorien, (...)"
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Subkategorien der 7. HK "Herausforderungen (HER)"	Definition	Beispiel aus dem Material
HER1: Ängste der Mitarbeitenden	Umfasst Textstellen an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner Ängste der Mitarbeitenden hinsichtlich des Einflusses von KI auf die Arbeitswelt thematisiert.	"Oder die Angst vor Kontrollverlust. Die Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren."
HER2: Unterschiedliche Veränderungsbereitschaft	Umfasst Textstellen an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner die unterschiedliche Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden nennt.	"(...) und jeder in einer unterschiedlichen Geschwindigkeit. Die einen brauchen einfach ein bisschen mehr Zeit, sich umzugewöhnen. Die anderen lassen sich sofort drauf ein (...)"
HER3: Virtuelle Führung	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner das Führen von Mitarbeitenden im Home-Office oder an unterschiedlichen Standorten thematisiert.	"Aber KLAR ist auch, nicht jeder Mitarbeiter eignet sich fürs Home-Office und umso SCHWIERIGER das für den Mitarbeiter ist, umso schwieriger ist es natürlich auch für die Führungskraft, das irgendwie zu managen und zu führen, weil du

		hast halt einfach dieses Distanzproblem und das ist schon (...) schwierig."
HER4: Fehlende Erfahrung mit KI	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner die fehlende Erfahrung mit KI im eigenen Unternehmen thematisiert.	"Das ist (...) ja immer so ein ganz fremdes Ding und man muss sich irgendwie erstmal damit ein wuseln und gucken, was gibt es überhaupt, was machen andere."
HER5: Geschwindigkeit der Veränderung	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner ihr bzw. sein subjektives Empfinden hinsichtlich der Geschwindigkeit, mit der sich die Umwelt verändert, äußert sowie die Herausforderungen, die dadurch für Unternehmen entstehen.	"Ja, man darf sich halt einfach nicht abhängen lassen. "
HER6: Organisation/Strukturierung	Umfasst Textstellen, in denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner die Selbstorganisation im Arbeitsalltag thematisiert.	"(...) das alles unter Kontrolle zu behalten. Informationen zu verarbeiten, die Prioritäten zu setzen (...)"
HER7: Veränderte Anforderungsprofile	Umfasst Textstellen, an denen die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner die Veränderung von Anforderungsprofilen durch den Einfluss von KI als Herausforderung für die Führung beschreibt.	"Was sich verändert ist momentan (...) das sieht man ganz stark, das Anforderungsprofil für Mitarbeiter."

Subkategorien der 8. HK "Nutzung von KI (NUT)"	Definition	Beispiele aus dem Material
NUT1: Häufig	Die bzw. der Interviewte beschreibt, dass sie bzw. er persönlich häufig KI im Arbeitsalltag nutzt und/oder dass die Mitarbeitenden im Unternehmen KI häufig nutzen.	- "(...) das ist das, was ich verwende, hier im Alltag und auch seitdem es rausgebracht wurde -und das ist, meine ich Anfang des Jahres. Seit 2024, das benutze ich täglich."
NUT2: Gelegentlich	Die bzw. der Interviewte beschreibt, dass sie bzw. er persönlich gelegentlich KI im Arbeitsalltag nutzt und/oder dass die Mitarbeitenden im Unternehmen KI gelegentlich nutzen.	"Also im Marketing, die sind da schon weiter, (...) und in den anderen Bereichen, da ist es glaub ich noch nicht so angekommen."
NUT3: Gar nicht	Die bzw. der Interviewte beschreibt, dass KI bisher nicht im Arbeitsalltag des Unternehmens genutzt wird	Frage: „Welche Erfahrungen hast du bisher selbst mit künstlicher Intelligenz gemacht?“ "Persönlich noch gar keine."

Anhang V: Themenmatrix

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	
Kompetenzen	<p>- eine gewisse Neugierde, ein gewisser Spaßfaktor, Neues ausprobieren zu wollen, ist glaube ich einer der Zugangstore zu der künstlichen KI für Führungskräfte.</p> <p>- eben auch wieder diese Digitalkompetenzen. Also: wie gehe ich an die Sache ran, wie ist mein Umgang mit KI? Wo sehe ich den Nutzen, wo sehe ich Grenzen? Wo muss ich als Führungskraft Grenzen ziehen, zum</p>	<p>- man muss (ein?) Experte sein in dem, was man tut</p> <p>- also auf der einen Seite ist natürlich das Fachliche</p> <p>- aber eine große Komponente - gerade bei Mitarbeiterführung - ist ja auch die soziale Komponente dafür</p> <p>-I: (...) wie würdest du denn dann dein eigenes Wissen bewerten und deine Kompetenzen im Umgang mit KI?</p> <p>Gibt es da noch Bereiche, wo du dich</p>	<p>- Umgang mit Veränderungen als eine so eine richtige Schlüsselkompetenz</p> <p>- Entscheidungsfähigkeit. Also ich muss als Führungskraft in der Lage sein, auch unter unsicheren Bedingungen Entscheidung zu treffen</p> <p>- Selbstreflexion. Das ist wirklich eine ganz wichtige Basiskompetenz</p> <p>- Führung im Sinne von Kommunikation</p> <p>- immer mehr auf solche „Programmier-“, ich nenne es mal in</p>	<p>- Empathie (...). Aktives Zuhören (...). Konflikte lösen</p> <p>- Man müsste wissen, was sind die Schwachstellen der KI</p>	<p>- Also das Menschliche muss stimmen und das Fachliche kann man den Leuten noch beibringen zum Thema Führung.</p> <p>- Das Thema Kommunikation und da merken wir immer, dass es das einfach ein großes Thema ist,</p>	<p>- Fachkompetenz, ist glaube ich, wichtig.</p> <p>- das betrifft ja auch mich mit dieser Veränderungsbereitschaft.</p> <p>- Auf jeden Fall Resilienz, Dinge nicht persönlich zu nehmen</p> <p>- Man (...) sollte glaube ich offen auf alles zugehen, wie immer im Leben, nicht so eine Abwehrhaltung haben,</p>	<p>Im Bereich der Kompetenzen werden insbesondere persönliche Kompetenzen wie Selbstreflexion, Selbstorganisation und Resilienz sowie Sozialkompetenzen als besonders wichtig erachtet. Zudem kommen in mehreren Interviews auch Kompetenzen im Umgang mit KI zur Sprache, die den Digitalkompetenzen zugeordnet werden können.</p>

	Schutz meiner Mitarbeiter? Das sind alles Kompetenzen, die wir entwickeln müssen - und besser heute als morgen	weiterentwickeln kannst? B2: DEFINITIV. Also ich glaube, ich stehe noch ganz am Anfang	Anführungsstrichen, „Programmierkenntnisse“ zugreifen werden - Und sicherlich allein auch der Umgang mit dem, was sie wiederum an, mittlerweile auch immer zunehmenderen Tools haben.				
Führungsaufgaben	- Und daher wird sich aus meiner Sicht es gar nicht vermeiden lassen, dass die Umwelt, wenn die jetzt auf uns einwirkt, dass wir dann mit KI auch antworten - dass eine Führungskraft Veränderungen proaktiv begleiten muss, vorantreiben muss und eben auch neue	- dass ich mir mehr den persönlichen Austausch noch wünschen würde (...) und mir gerne mehr Zeit nehmen würde, noch an die anderen Standorte zu reisen. Vielleicht mal 2-3 Tage, neben der Person zu sitzen, um da halt einfach noch mehr zu lernen, wie die	- Mitarbeitende zu begleiten in ihrem Entwicklungsweg - Also dieser Bereich tatsächlich auch der Befähigung von anderen und was man so schön in neudeutsch „Empowerment“ dann auch nennt, also auch sozusagen der Unterstützung von Mitarbeitenden	- Mitarbeiter fördern und fordern und die Hauptaufgabe ist motivieren. - Und deswegen ist Konfliktlösung (...) eines der Kernthemen, was man angehen müsste	- Und da glaube ich schon, dass man da trotzdem irgendwie versuchen muss, diesen persönlichen Kontakt zu halten. - Und ich glaube, da muss einfach in Zukunft viel mehr Kapazitäten reingesteckt werden, aber halt auch Freiräume geschaffen werden um	- Mitarbeiter in ihren Kompetenzen weiterentwickeln. - das Talent fördern, das wir haben. Dass man schaut, welche Talente haben die Mitarbeiter, wie wollen sie sich weiterentwickeln und das sehe ich so als meine Hauptaufgabe - Ich merkte, an die anderen	Als wichtigste Führungsaufgaben wurde die Entwicklung sowie Befähigung und Unterstützung von Mitarbeitenden genannt. Zudem wurden der Aufbau und die Pflege einer persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitenden als besonders wichtig erachtet. In Bezug auf den Einfluss von KI

	<p>Prozesse, neue Denkweisen ins Team, in die Belegschaft hinein transportieren muss</p>	<p>Person tickt, wie ich da noch mehr Hilfestellung leisten kann. - Also wenn Teammitglieder auf mich zukommen, dann ist es, weil sie in einem, (...) in einer bestimmten Situation Hilfe benötigen und halt meine Entscheidungskraft dafür brauchen.</p>	<p>darin, selber Verantwortung auch zu übernehmen für Themen</p>		<p>so Themen halt voranzutreiben.</p>	<p>Standorte fahren, diese kurzen Gespräche, die man hat, auch zufällige Gespräche in der Küche, auf dem Gang, das kann man durch nichts ersetzen, das ist das, was auch Teams zusammenhält, dieser persönliche Kontakt, dieser „Kleber“, den man zwischen Teammitgliedern hat. - Man muss einfach sehr nah dran sein an den Leuten und ihnen helfen, diese Ängste abzubauen. - Man muss wirklich, so seine Vision immer vor Augen haben und</p>	<p>kamen insbesondere zwei Aspekte zur Sprache: Zum einen nannten einige Interviewpartner*innen die Implementierung von KI als Führungsaufgabe, zum anderen das Change-Management im Sinne von Begleiten und Vorantreiben von Veränderungen. Dazu sollten Führungskräfte auch eine Vision an das Team vermitteln.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

						dann auch schauen, dass man da alle mitnimmt	
Rolle der Führungskraft	- gute Führungskraft ein vorbildliches (...), einen vorbildlichen Charakter haben sollte, ein Vorbild sein sollte, die Leute mitnehmen muss	- das Wichtigste, dass man nahbar ist, dass man ein vertrauensvoller Ansprechpartner ist - was meinen Mitarbeitenden die Möglichkeit oder das Vertrauen gibt, mir offen und ehrlich sagen zu können, wenn etwas passiert ist, weil sie genau wissen, ich stehe komplett hinter ihnen und ich gehe mit Ihnen da gemeinsam raus. - Ich glaube in erster Linie muss man ein gutes Vorbild sein		- Vertrauen schaffen, Vertrauen schenken		- Ich sag immer so ein bisschen ein „Trainer von der Seitenlinie“ - einfach als Coach auch so ein bisschen zur Verfügung zu stehen.	Der Führungskraft werden insbesondere drei Rollen zugeschrieben: Zum einen sollte sie ein Vorbild für die Mitarbeitenden sein, zum anderen aber auch als Vertrauensperson eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen. Weiterhin sollte die Führungskraft als Coach auftreten, der die Mitarbeitenden befähigt und in ihrer Entwicklung begleitet und unterstützt.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Chancen/Einsatzmöglichkeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es wäre der große Vorteil, wenn jetzt an der Stelle nicht Personal abgebaut wird und die Personalressourcen gleichbleibend, könnte sich eine ja stärkere (...) eine stärkere Betreuungszeit ergeben. - Demzufolge könnte KI für die klassische Führungsarbeit eine Vorarbeit leisten. - denn vielleicht wird dann auch der Mitarbeiter merken, dass eine Führungskraft durch KI einen größeren Blumenstrauß packen kann an Entscheidungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - könnte ich mir vorstellen, dass KI, die dann vielleicht auch so (...) für ein bestimmtes Unternehmen programmiert ist, dass es wie eine Art Lexikon ist für die Mitarbeitenden, schon eine große Stütze sein kann (...) - einfach noch mehr Zeit in die Mitarbeitenden investieren, noch mehr Zeit vielleicht dann auch für dieses Netzwerken wirklich zu finden. - das Thema Datenanalyse. Dass ich (...) hoffe oder mir wünsche, dass zukünftig auch Excel-Spreadsheets 	<ul style="list-style-type: none"> - sozusagen Team-Aufgaben und sozusagen einfach auch den Fortschritt der Zusammenarbeit, das Verfolgen gemeinsamer Ziele im Blick zu behalten - sagen wir mal eher anfänglichen oder administrativen Tätigkeiten - im Arbeitsalltag, würde ich sagen, nimmt, also, nimmt meiner Erfahrung nach die Nutzung von KI eben auch zur Erleichterung des Alltages 	<ul style="list-style-type: none"> - dass er sich mehr Zeit nehmen kann für das Persönliche - KI wird sicherlich in der Aus- und Weiterbildung unterstützend tätig werden und dementsprechend (...) kann es das Tagesgeschäft eines leitenden Angestellten beeinflussen und unterstützen - Systeme, wo man (...) das, was erledigt ist, besser analysieren kann 	<ul style="list-style-type: none"> - das Thema Gesprächsführung wichtig ist, weil dem einen fällt das vielleicht leichter und dem anderen vielleicht nicht so leicht. Ich glaube, das kann man auch nur zu einem gewissen Maße lernen, und ich glaube, dass KI da echt eine richtig gute Unterstützung ist. - Ich glaube, dass das echt eine gute Unterstützung für die Führungskräfte sein wird, 	<ul style="list-style-type: none"> - Dass man dafür mehr Freiraum hat, wenn KI dabei hilft. - Und das ist was, was ich mir vorstellen kann im analytischen Spektrum, das es entlasten kann, weil man viel länger braucht, diese Analysen selbst zu machen. - Die Möglichkeiten, die wir haben werden, die werden vielfältig sein, gerade mit repetitiven Aufgaben, mit zeitaufwendigen Aufgaben. 	<p>Alle Interviewpartner*innen sehen vielfältige Einsatzmöglichkeiten für KI in der Führung, insbesondere in der Datenanalyse und der Vorbereitung von Mitarbeiterengesprächen oder Entscheidungen. Die Chance in der KI wird insbesondere in der Entlastung und Unterstützung bei Routineaufgaben gewesen. Dadurch könnten Freiräume für die Führungskräfte geschaffen werden, die für einen intensiveren persönlichen Austausch mit den Mitarbeitenden genutzt werden könnten.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		hochgeladen werden können und dann Daten daraus					
Grenzen/Risiken	<p>- Also künstliche Intelligenz wird eine Führungskraft nicht ersetzen können, da bin ich fest davon überzeugt</p> <p>- Ich glaube, da muss nachgesteuert werden und deswegen bin ich jetzt auch sehr froh, dass die EU. Sich darum kümmert und eben (unv.) das festlegt, die europaweit gelten.</p> <p>- Da wo ich Probleme sehe ist bei dem Einsatz von gewissen Tools mit Datensicherheit.</p>	<p>- Nichtsdestotrotz bleibt ja die soziale Komponente einer Führungskraft und ich glaube nicht, dass was ersetzt werden kann durch KI</p>	<p>- auch auf vielleicht zwischenmenschliche Themen zu reagieren, Konflikte, die zwischen Mitarbeitenden bestehen zu schlichten. All das, glaube ich, wird nicht so einfach zumindest sein durch KI zu ersetzen. Das glaube ich nicht.</p> <p>- meine größte Sorge ist einfach, dass jedes noch so mächtige Tool, das vielleicht eben auch ganz viel Gutes bewirken kann, wenn man es nicht richtig bedient, eben</p>	<p>- Also (...) ich bin ja der Kooperative. Es gibt aber auch Menschen, die eher so autoritär führen. Und wenn ich jetzt einen autoritären Führungsstil hätte, könnte ich auch eine KI einsetzen</p> <p>- Wenn es einer Firma schlecht geht, müssen zwangsläufig Leute entlassen werden und das sollte keine KI entscheiden, sondern das sollte immer der Mensch entscheiden</p> <p>- Das Thema Datenschutz muss ganz klar</p>	<p>- Nein, also ich glaube dieses Zwischenmenschliche (...) /. Vielleicht täusche ich mich auch, aber ich glaube nicht, dass KI dieses Zwischenmenschliche, irgendwie in einer Art und Weise abdecken kann.</p> <p>- Also 100% nur auf das Thema KI würde ich mich jetzt nicht verlassen,</p>	<p>- entsprechend Mitarbeitergespräche, Mitarbeiter-Weiterentwicklung, das erfordert alles den menschlichen Kontakt, das geht noch nicht mal recht gut über VCs, das ist immer inter-personal was man da macht und das kann NIEMALS durch eine KI ersetzt werden.</p> <p>- Mitarbeitergespräche oder zum Beispiel die aus Auswahl von Bewerbern. Wenn wir Lebensläufe bekommen. Das kann eine KI nicht, weil</p>	<p>In allen Interviews wird geäußert, dass KI Führungskräfte nicht ersetzen könne. Neben Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und der Entscheidungsfindung mit KI wird dabei insbesondere die persönliche, Zwischenmenschliche Komponente von Führung genannt, die nicht von einer KI erfüllt werden könne.</p>

			<p>auch zu schlechten Ergebnissen führt. - eher auch in diese „unconscious bias“-Fallen zu tappen und erstmal Dinge für bare Münze zu nehmen oder nicht zu hinterfragen, dass das (...), dass die Gefahr, dann sich auf eine KI zu verlassen, vielleicht größer ist und das nicht mehr kritisch zu hinterfragen und dann am Ende des Tages vielleicht eben auch Missverständnisse oder vielleicht eben auch sozusagen Benachteiligung entsteht, weil das Tool</p>	<p>geregelt sein. Wenn nicht klar ist, wie mit den erworbenen Daten umgegangen wird, ist es schwer, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich darauf einzulassen. - Also, das größte Problem von KI ist ja Vertrauen.</p>		<p>vieles so zwischen den Zeilen auch steht, wo man überlegt, da lade ich doch mal ein oder die lade ich doch mal ein und schau es mir an. Ich glaube nicht, dass das eine KI könnte.</p>	
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

			falsch bedient wurde, ja oder falsch gefüttert wurde auch				
Führungskräfteentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Wir brauchen einen positiven Umgang mit der KI - dass die PE wirklich Visionen, Wege eröffnet mit dem Umgang in der KI, dass hier proaktiv begleitet wird, dass als Schrittmacher vorne weggegangen wird. - und die sollten dann natürlich auch adressatengerecht sein - Und daher ist einer meiner Leitgedanken viel mehr Visionsarbeit, Zielarbeit, Leitlinienarbeit, strategische Arbeit zu leisten 		<ul style="list-style-type: none"> - Da ist die Personalentwicklung ja dann auch wieder abhängig von anderen Schnittstellen, also dass das so ein gesamthafte Konzept ist, wo sozusagen Businessanforderungen und eben Personalentwicklung auch gut miteinander also so Hand in Hand gehen. - von angehenden oder eben auch schon sozusagen jungen oder erfahrenen Führungskräften im Hinblick einerseits auf sozusagen die 		<ul style="list-style-type: none"> - So verstehen wir das Thema Führung und das ist uns wichtig in dem Thema Führung - es wird sehr wichtig und wir müssen gucken, dass wir da jetzt hinterherkommen, sonst hängen uns andere halt einfach irgendwann dann ab 		<p>Im Bereich der Führungskräfteentwicklung kommt insbesondere die Zukunftsausrichtung der PE zur Sprache. Die PE sollte Kompetenzen antizipieren und diese dann adressatengerecht entwickeln. Sie sollte proaktiv mit dem Thema KI umgehen und an der Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Nutzung von KI im Unternehmen aktiv beteiligt werden.</p>

	<p>- Also eine Personalentwicklung muss Zukunft gestalten</p>		<p>vielleicht, sagen wir mal, Kompetenzen, die man braucht, um Mitarbeitende gut zu führen</p> <p>- Also ich glaube, die größte Herausforderung ist, so ein Stück weit immer einen Schritt voraus zu sein.</p> <p>- Also im besten Fall ist ja Personalentwicklung auch vorausschauend, strategisch, ja und antizipiert Kompetenzen, die Führungskräfte morgen brauchen und schult sie dann oder befähigt sie dann rechtzeitig auch dazu, diese</p>				
--	---------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

			Kompetenzen sich anzueig- nen				
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - die Welt ist extrem schnelllebig. - das muss man traurigerweise sagen, ein Gesamtkonzept fehlt an der Stelle. - Wir wissen nicht, was wir für Führungsziele haben; wie wollen wir dann die Ziele im Umgang mit der künstlichen KI kennen? 	<ul style="list-style-type: none"> - wenn man jetzt den Punkt verpasst, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, dann wird es wirklich irgendwann einen überrollen oder dann wird der Zug abfahren und man wird nicht wieder darauf springen können. - ja, ist der Sache geschuldet, dass wir an unterschiedlichen Standorten sind, ist, dass ich mir mehr den persönlichen Austausch noch wünschen würde 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie organisiere ich mich selbst und meinen Alltag als Führungskraft, also auch das ist sicherlich eine Kompetenz, die ja durchaus auch Führungskräfte betrifft und ihren Alltag, - durch das zunehmende Remote-Arbeiten auch eine andere Art der Führung gefragt ist. Das heißt Führen auf Distanz als eine Kompetenz, die von mir vielmehr noch erfordert, aufgabenorientiert als jetzt zeitorientiert zu führen 	<ul style="list-style-type: none"> - Oder die Angst vor Kontrollverlust. Die Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. - Wenn nicht klar ist, wie mit den erworbenen Daten umgegangen wird, ist es schwer, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich darauf einzulassen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedenken, nicht, dass wir irgendwie abgehängt werden, weil man irgendwie gucken muss, dass man mit schwimmt, - Ja. Also da sind wir relativ (...) unbeholfen noch. Das ist irgendwie so ein Thema, dass noch nicht so stark hier bei uns angekommen ist. - Und ich finde immer dieses Führen auf Distanz, das darf man nicht vergessen, nicht vernachlässigen und auch nicht (...) / Ja, 	<ul style="list-style-type: none"> - diese Transferleistung, die man erbringen muss, um zu schauen, welche Aufgaben kann ich mit der KI erledigen und welche muss ich selber noch machen oder wo macht das Sinn, die KI einzusetzen, das zeigt sich immer stärker. - Und da ändert sich gerade das Anforderungsprofil, dass man viel digitaler arbeiten muss und zwar nicht (...), weil es irgendwie jetzt rein Spaß macht, sondern einfach, weil 	<p>Es werden unterschiedliche Herausforderungen genannt, die sich teilweise grundsätzlich auf den Führungsalltag und teilweise auf den Einfluss von KI beziehen. Als grundsätzliche Herausforderungen werden die grundsätzliche Organisation des Führungsalltags und die virtuelle Führung beschrieben. In Bezug auf KI werden insbesondere die unterschiedliche Veränderungsbereitschaft sowie Ängste der Mitarbeitenden und die fehlende Erfahrung mit KI im</p>

			<p>- Da ist man von einer effizienten Nutzung von KI, würde ich sagen, schon noch ein ganzes Stück entfernt</p>		<p>es ist schon sehr schwierig</p>	<p>man effizient sein muss. - Aber die größte Herausforderung ist, wirklich allen so gerecht zu werden und alle im Blick zu behalten - Mitarbeitergespräche, Mitarbeiter-Weiterentwicklung, das erfordert alles den menschlichen Kontakt, das geht noch nicht mal recht gut über VCs - Die einen brauchen einfach ein bisschen mehr Zeit, sich umzugewöhnen. Die anderen lassen sich sofort drauf ein, das sehen wir momentan auch ganz, ganz stark,</p>	<p>Unternehmen genannt. Auch die Geschwindigkeit, mit der der Einfluss von KI auf die Arbeitswelt zunimmt, wird als Herausforderung empfunden.</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

						dass es Kolleginnen gibt, die sofort sich mit dem Thema beschäftigen und dafür begeistert sind und andere, (...) da löst es auch gewisse Ängste aus	
Nutzung von KI	Also wir haben einzelne künstliche Intelligenz Tools im Einsatz	- ChatGPT und (...) das ist das, was ich verwende hier im Alltag und auch seitdem es rausgebracht wurde -und das ist, meine ich Anfang des Jahres. Seit 2024, das benutze ich täglich -Und (...) jetzt so langsam merke ich auch, dass das angenommen wird.	- Ja, was habe ich für Erfahrungen gemacht. Also in erster Linie tatsächlich auch in der Nutzung von Künstlicher Intelligenz für die schnelle, sagen wir mal, Zusammenfassung von Inhalten, oder, sozusagen auch Entwicklung von kleinen Konzepten oder eine Strukturierungshilfe aufgrund des	- Persönlich noch gar keine. - I: Okay. Und wie ist es mit deinen Mitarbeitern? Weißt du, ob deine Mitarbeiter schon künstliche Intelligenz genutzt haben? B4: Ich weiß von einem Mitarbeiter, dass er ChatGPT privat nutzt. Das weiß ich. Aber ansonsten ist mir nichts bekannt.	- Also das (...) da gucken wir, dass wir da so ein bisschen mehr reinkommen, aber so richtig aktiv damit arbeiten tun wir Stand heute jetzt noch nicht.	- habe ich es schon sehr häufig genutzt. - I: Und weißt du, ob deine Mitarbeitenden auch schon KI nutzen? B6: Ja, sehr viele nutzen das auch schon.	Hinsichtlich der Nutzung von KI in Unternehmen ließen sich einige Unterschiede feststellen. Ein Interviewpartner äußerte, dass KI noch gar nicht genutzt wird. In drei der durchgeführten Interviews wird von einer gelegentlichen Nutzung gesprochen. Zwei Interviewpartner*innen gaben an, KI häufig zu nutzen und die Nutzung

			Inputs zur Verfügung zu stellen. Das heißt tatsächlich bei der Zusammenfassung von Inhalten oder eben als so ein Startpunkt für vielleicht eben auch das ein oder andere, was man so konzeptionell oder kommunikativ an Materialien nutzen kann, für entweder Training oder Kommunikation, Projektmanagement et cetera.				auch aktiv voranzutreiben.
Fallzusammenfassungen	Betont wird in diesem Fall insbesondere die Notwendigkeit einer strategischen, in die Zukunft gerichteten PE. Dies wird gleichzeitig als große	In diesem Fall wird auf die eigene Rolle als Führungskraft eingegangen, die insbesondere als Vorbild und Vertrauensperson für Mitarbeitende	In diesem Fall wird insbesondere die Rolle der Personalentwicklung in Bezug auf den Einfluss von KI auf die Führung hervorgehoben. Sie sollte	In diesem Fall wird KI im Unternehmen bisher noch gar nicht genutzt. Die Einstellung gegenüber der Nutzung von KI scheint insgesamt auch eher	In diesem Fall wird beschrieben, dass man zwar teilweise schon KI nutzt, aber noch sehr unerfahren in diesem Bereich ist. Dies wird als große	In diesem Fall wird zunächst die eigene Führungsrolle als Coach beschrieben, der Mitarbeitende unterstützt, befähigt und ihre Entwicklung	

	<p>Herausforderung beschrieben, da bisher ein notwendiges Gesamtkonzept im Unternehmen fehlt. Die Chancen werden dahingehend gesehen, dass KI eine Vorarbeit leisten kann und Führungskräfte dadurch entlasten und auch in ihren Entscheidungen unterstützen kann. Dafür benötigen Führungskräfte Digitalkompetenzen und Offenheit gegenüber Neuem. KI könne jedoch keine Führungskraft ersetzen.</p>	<p>beschrieben wird. Die Interviewpartnerin nutzt selbst täglich KI und sieht ihre Aufgabe auch darin die Implementierung von KI voranzutreiben. KI wird eher positiv bewertet und insbesondere als Entlastung gesehen und Chance gesehen, z. B. im Hinblick auf Datenanalysen. Nichtsdestotrotz wird der Aufbau einer Beziehung zu den Mitarbeitenden durch einen persönlichen Austausch als zentrale Führungsaufgabe betont, der nicht durch eine KI ersetzt bzw.</p>	<p>zukünftig benötigte Kompetenzen antizipieren und entwickeln und an der Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Implementierung von KI im Unternehmen mitbeteiligt werden. Dabei wird die Zukunftsausrichtung der PE betont. Gleichzeitig wird die Sorge hervorgehoben, dass bei der Nutzung von KI in der Entscheidungsfindung Diskriminierung und Fehlentscheidungen durch „unconscious bias“ entstehen können. Für die Nutzung von KI in der Führung werden laut der</p>	<p>skeptisch. Zwar sieht der Interviewpartner die Möglichkeit der Entlastung und Unterstützung durch KI, aber beschreibt insbesondere das fehlende Vertrauen in die KI, auch seitens der Mitarbeitenden, sowie Ängste und Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes. Wichtig erscheint dem Interviewpartner auch die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden, für die durch den Einsatz von KI mehr Zeit geschaffen werden könnte. Allerdings betont der Interviewpartner,</p>	<p>Herausforderung beschrieben, da man die Dringlichkeit der KI-Implementierung sieht, bisher aber keine entsprechende Strategie im Unternehmen etabliert hat. Als ein wichtiger Faktor der Führung wird das Thema Kommunikation genannt. Hier sieht die Interviewpartnerin einerseits Chancen in der KI als Unterstützung für Führungskräfte, andererseits wird die Kommunikation auch als Herausforderung, insbesondere im Zusammenhang mit</p>	<p>vorantreibt. In Bezug auf KI wird in diesem Zusammenhang zudem die Führungsaufgabe beschrieben, Veränderungen zu begleiten und Ängste bei den Mitarbeitenden abzubauen. Hier wird u. a. auch auf die unterschiedliche Veränderungsbereitschaft als Herausforderung eingegangen. Zudem wird die virtuelle Führung als Herausforderung genannt. Der Interviewpartner betont die Notwendigkeit des persönlichen Kontakts für die Beziehung zu</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>übernommen werden kann. Zudem wird der eigene Entwicklungsbedarf im Bereich der Digitalkompetenzen betont.</p>	<p>Interviewpartnerin insbesondere persönliche Kompetenzen wie Selbstreflexion benötigt.</p>	<p>dass er dazu auch Kenntnisse im Hinblick auf die Schwachstellen von KI benötigt, um KI zu nutzen.</p>	<p>virtueller Führung benannt. KI kann laut der Interviewpartnerin Führungskräfte zudem nicht vollständig ersetzen, da sie die persönliche, zwischenmenschliche Komponente von Führung nicht erfüllen könne.</p>	<p>den Mitarbeitenden. Dies könne eine KI nicht übernehmen. Zudem ist der Interviewpartner skeptisch gegenüber dem Einsatz von KI, wenn es um Personalentscheidungen geht. Dennoch betont er, dass es wichtig ist, offen und proaktiv mit KI umzugehen, da sich durch den Einfluss von KI auch Anforderungsprofile verändern werden.</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Anhang VI: Absolute Häufigkeiten der Haupt- und Subkategorien

Haupt - und Subkategorien	Codierte Textstellen - Häufigkeit absolut	Inter- view 1	Inter- view 2	Inter- view 3	Inter- view 4	Inter- view 5	Inter- view 6
Nutzung von KI	11	1	2	1	2	3	2
Gar nicht	2	0	0	0	2	0	0
Gelegentlich	6	1	1	1	0	3	0
Häufig	3	0	1	0	0	0	2
Herausforderungen	37	2	3	4	2	8	18
Veränderte Anforderungsprofile	6	0	0	0	0	0	6
Organisation/Strukturierung	4	0	0	1	0	0	3
Geschwindigkeit der Veränderung	6	1	1	0	0	3	1
Fehlende Erfahrung mit KI	6	1	0	2	0	2	1
Virtuelle Führung	9	0	2	1	0	3	3
Unterschiedliche Veränderungsbereitschaft	3	0	0	0	0	0	3
Ängste der Mitarbeitenden	3	0	0	0	2	0	1
Führungskräfteentwicklung	29	18	0	9	0	2	0
Führungsverständnis	3	1	0	0	0	2	0
Gesamtkonzept	5	3	0	2	0	0	0
Proaktiver Umgang mit KI	3	3	0	0	0	0	0
Adressatengerechte Kompetenzentwicklung	3	1	0	2	0	0	0
Zukunftsausrichtung und Antizipation	8	5	0	3	0	0	0

Strategie und Visionsarbeit	7	5	0	2	0	0	0
Grenzen/Risiken	35	8	5	6	7	5	4
Ersatz von Führungskräften	17	2	5	2	1	4	3
Entscheidungen mit KI	5	1	0	1	2	0	1
Regulierung von KI	4	3	0	0	1	0	0
unconscious bias	2	0	0	2	0	0	0
Datenschutz	4	2	0	1	1	0	0
Vertrauen in die KI	3	0	0	0	2	1	0
Chancen	49	10	10	9	4	4	12
Zusammenarbeit	2	0	0	1	0	0	1
Wissensmanagement	2	0	2	0	0	0	0
Intensivere Beziehungsarbeit	4	1	1	0	1	0	1
Vorarbeit	5	1	1	2	0	1	0
Auswertungen und Analysen	11	2	4	1	1	0	3
Entscheidungsfindung	2	2	0	0	0	0	0
Entlastung & Unterstützung	23	4	2	5	2	3	7
Rolle der FK	12	1	3	2	1	0	5
Vertrauensperson	4	0	2	0	1	0	1
Coach	6	0	0	2	0	0	4
Vorbild	2	1	1	0	0	0	0
Führungsaufgaben	44	2	11	4	2	3	22

Mitarbeiterentwicklung	6	0	0	1	1	0	4
Beziehungsarbeit	8	0	2	0	0	1	5
Teamzusammenhalt fördern	6	0	2	0	1	0	3
Unterstützung und Befähigung von Mitarbeitenden	9	0	3	3	0	0	3
Entscheidungen treffen	2	0	2	0	0	0	0
KI-Implementierung	7	1	2	0	0	2	2
Change-Management	3	1	0	0	0	0	2
Vision entwickeln und vermitteln	3	0	0	0	0	0	3
Kompetenzen	31	7	5	8	2	3	6
Fachkompetenzen	4	0	2	0	0	1	1
Veränderungsbereitschaft	5	2	0	1	0	0	2
Entscheidungsfähigkeit	1	0	0	1	0	0	0
Persönliche Kompetenzen	7	2	0	2	0	0	3
Sozialkompetenzen	6	0	2	1	1	2	0
Digitalkompetenzen	8	3	1	3	1	0	0
	<u>248</u>	<u>49</u>	<u>39</u>	<u>43</u>	<u>20</u>	<u>28</u>	<u>69</u>

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Waldaschaff, 21.10.2024

Ort, Datum

Olga Hergenreder

Unterschrift